



Der Bedarf an Fachkräften ist groß. Doch vielen Betrieben fehlt es an Zeit und Personal, um den Nachwuchs auszubilden. Externe Dienstleister sind dann bei der Ausbildungsförderung behilflich.

Starthilfe beim Ausbildungsmanagement

Von Christa Oberth und Florian Neumann

„Die Wirtschaft boomt, doch es fehlen Fachkräfte“, so und ähnlich lauten die Schlagzeilen in der Presse immer wieder. Die Auftragsbücher sind voll, in einigen Betrieben werden sogar Sonderschichten gefahren, einzelne Firmen haben wegen der zahlreichen Aufträge im Sommer bereits Urlaubssperren verhängt. Nach dem schwierigen Jahr 2009, in dem in so manchem Betrieb Personal abgebaut und die Ausbildung zurückgefahren wurde, schlagen Unternehmen und Verbände Alarm: Es fehlen gut ausgebildete Fachkräfte auf allen Ebenen. Gerade solche Szenarien zeigen, wie wichtig die kontinuierliche Sicherung des Fachkräftenachwuchses durch eigene Ausbildung ist – auch in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Doch das ist nicht immer einfach: So stellt beispielsweise bei Unternehmen mit geringer Ausbildungstradition bereits der Einstieg in die Ausbildung Bewerber und Unternehmen vor eine hohe Hürde, da häufig schon die Auswahl des geeigneten Berufsbildes Probleme bereitet. Bei kleineren Unternehmen kann eine Ausbildung hingegen auch an der Ressourcenfrage scheitern: Es fehlt an Zeit und Personal, um die Auszubildenden anzulernen und die Aufgabe müsste zusätzlich vom Produktionsleiter oder Geschäftsführer geschultert werden.

Gerade in solchen Situationen tragen externe Informations- und Unterstützungsangebote für Betriebe – wie sie unter dem Namen „Externes Ausbildungsmanagement“ zusammengefasst werden – dazu bei, Ausbildung zu fördern und zu erhalten.

Externe Informations- und Unterstützungsangebote für Betriebe tragen dazu bei, Ausbildung zu fördern und zu erhalten.

Wie aber muss externe Unterstützung gestaltet sein, damit sie von Unternehmen auch nachgefragt wird? Hinweise dazu liefert eine bundesweite Unternehmensbefragung, die im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Modellversuchs durchgeführt wurde. An der Umfrage, die darauf zielte, relevante Handlungsfelder und Leistungen externen Ausbildungsmanagements zu systematisieren sowie Erfolgsfaktoren zu identifizieren, beteiligten sich insgesamt 553 Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. Durchgeführt wurde die Untersuchung vom Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab), unter wissenschaftlicher Begleitung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb). Das Bundesinstitut für Berufsbildung übernahm dabei die Betreuung und Verwaltung des Modellversuchs. >

didacta Die Autoren

Christa Oberth ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Nürnberg im Bereich Ausbildung und Bildungsplanung tätig. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehört vor allem das Thema „Ausbildungsmanagement und Bildungsplanung“. Seit Anfang 2007 ist sie stellvertretende Leiterin des „Jobstarter-Regionalbüros Süd“.



Diplom-Sozialwirt Florian Neumann ist ebenfalls am f-bb als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. In unterschiedlichen Projekten entwickelte er Konzepte und Strategien zu den Themen Ausbildungsmanagement, Ausbildungsförderung, Ausbildungsmarketing, Strukturentwicklung und externe Unterstützungsleistungen für Unternehmen.

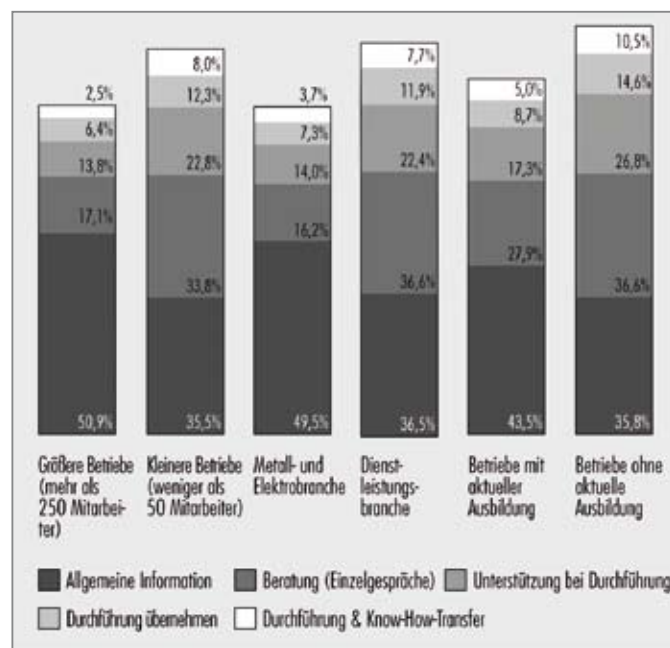


Fotos: Shutterstock (1); fbb gGmbH (2)

Demnach lässt sich der Erfolg externer Unterstützungsleistungen positiv beeinflussen, wenn folgende Determinanten berücksichtigt werden :

- ▶ Die **Berücksichtigung der Ausgangssituation** in Unternehmen: Für welche Leistungen sich Betriebe interessieren, hängt ab von ihrer Größe, den bisherigen Ausbildungserfahrungen, der Branche sowie den bisherigen Erfahrungen mit externen Unterstützungsleistungen.
- ▶ Die **individuelle Anpassung der angebotenen Leistungen**: Angebote sollten so konzipiert sein, dass sie passgenau spezifische Bedürfnisse eines jeden Betriebs berücksichtigen können.
- ▶ Die **Auswahl der geeigneten Intensität** für die angebotene Leistung: Die Palette reicht dabei von reinen Informationsangeboten über Einzelberatung bei Unternehmen, der Unterstützung bei der Durchführung bis hin zur kompletten externen Übernahme der Ausbildung und der Qualifizierung betrieblicher Mitarbeiter.

Die folgende Grafik zeigt die unterschiedlichen Bedarfslagen der Unternehmen, abgebildet nach Größe, Branche und Ausbildungstradition:



Die Palette reicht von reinen **Informationsangeboten** bis hin zur kompletten **externen Übernahme der Ausbildung**.

Während sich beispielsweise größere Unternehmen insbesondere Informationsangebote zu aktuellen ausbildungsrelevanten Themen, wie etwa zu neuen Prüfungsordnungen oder Ausbildungsneuerungen nach Berufsnovellierungen wünschen, benötigen kleinere Betriebe in sehr viel stärkerem Maße individuelle Beratung und Unterstützung. So zum Beispiel bei der Durchführung, wenn es darum geht, Ausbildungsinhalte – vor allem von neuen und gestaltungsoffenen Berufsbildern – an die betrieblichen Anforderungen anzupassen. Diese unterschiedliche Erwartungshaltung ist auch branchenbezogen festzustellen: Während in Segmenten mit ausgeprägter Ausbildungstradition, etwa der Metall- und Elektroindustrie, vor allem Informationen nachgefragt werden, sind Unternehmen der Dienstleistungsbranche auf intensivere Unterstützung angewiesen – insbesondere dann, wenn sie erstmalig ausbilden wollen.

Seit den Anfängen in den 90er Jahren, hat sich externes Ausbildungsmanagement zu einem Erfolgsmodell der beruflichen Bildung entwickelt, das auf breite Akzeptanz stößt. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind die kontinuierliche Anpassung an strukturelle Rahmenbedingungen und die hohe Flexibilität und Vielfalt der Unterstützungsleistungen. Waren Unterstützungsleistungen ursprünglich ausschließlich für Betriebe konzipiert, richten sie sich mittlerweile zusätzlich an Unternehmensverbände, an Auszubildende, an Schülerinnen und Schüler, an Eltern und Lehrkräfte. Damit hat sich auch die Art der Angebote verändert. Gab es in den Anfängen vor allem organisatorisch-administrative Hilfen für kleinere und mittlere Unternehmen, so reicht das Angebot mittlerweile von Imagekampagnen für Branchen, über die Mitwirkung bei der Ausbildungsplanung, bis hin zur Organisation von Lehrerpraktika.

Dazu beigetragen haben vor allem Bundes- und Landesprogramme, in denen die Weiterentwicklung und Umsetzung externen Ausbildungsmanagements öffentlich gefördert wurde.

Ein Beispiel hierfür ist das BMBF-Ausbildungsstrukturprogramm „Jobstarter – Für die Zukunft ausbilden“. Im Rahmen des Programmes werden innovative Projekte gefördert, die die Entwicklung der Ausbildungspartner in den Regionen unterstützen. Es werden zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen und ausbildungsunerfahrene oder -müde Betriebe mit zahlreichen Maßnahmen unterstützt. Unter dem Motto „Mit ‚speed‘ zum Erfolg!“ hilft das „Jobstarter“-Projekt „dual++“ der Bildungsagentur Fürstenfeld beispielsweise Betrieben bei der mühsamen und oft sehr zeitaufwendigen Suche nach passenden Auszubildenden. Jugendliche werden ebenfalls bei der Suche nach einem passenden Ausbildungsbetrieb unterstützt. Bei organisierten „Speed-Datings“ werden

Entscheidende **Erfolgsfaktoren** sind die **kontinuierliche Anpassung** an strukturelle Rahmenbedingungen und die **hohe Flexibilität** und **Vielfalt** der Unterstützungsleistungen.

Personalverantwortliche und an Ausbildung interessierte Jugendliche miteinander in Kontakt gebracht. Schnell, unkompliziert, effizient und ohne großen bürokratischen Aufwand sollen sich beide Seiten anhand von 20-minütigen Bewerbungsgesprächen näher kennenlernen. Die Resonanz ist groß: Im Herbst 2009 nahmen 25 Firmen und 300 Jugendliche am „Speed-Dating“ teil. Die Firmen hatten 250 freie Ausbildungsplätze in rund 50 Berufen im Angebot. Im Sommer 2010 waren es bereits 40 Unternehmen und über 600 Jugendliche. Für das Jahr 2011 ist ein weiteres „Speed-Dating“ geplant. Gefördert wird das Programm aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union. Durchgeführt wird es vom Bundesinstitut für Berufsbildung.

Die Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze und der ins Berufsbildungssystem integrierten Jugendlichen, die allein im Rahmen von „Jobstarter“ erreicht werden konnte, dokumentiert die regionale Verbreitung und große Akzeptanz externen Ausbildungsmanagements. Von den 287 „Jobstarter“-Projekten, die seit 2006 an den Start gegangen sind, konnten bis September 2010 bundesweit über 50 000 Ausbildungsplätze akquiriert werden, rund 35 000 sind davon schon besetzt.

Aber auch privatwirtschaftliche Initiativen, wie beispielsweise das „Zentrum für Ausbildungsmanagement in Bayern (zab)“, haben zum Erfolg von externem Ausbildungsmanagement beigetragen. Die Förderung des Zentrums übernahmen von 2000 bis 2009 der Unternehmensverband Metall und Elektro (bayme) und die Bayerische Metall- und Elektro-Industrie (vbm); mit der Entwicklung und Umsetzung praxisnaher Instrumente des externen Ausbildungsmanagements wurde in diesem Zeitraum das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (fbb) beauftragt. Seit Beginn 2010 bieten bayme und vbm auch Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagements für ihre Mitgliedsunternehmen im Rahmen des „ServiceCenter Aus- und Weiterbildung“ an.

Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs wird es zukünftig in viel stärkerem Maße darauf ankommen, **alle Ressourcen zu nutzen**.

Bedingt durch den demografischen Wandel wird sich die Situation auf dem Ausbildungsmarkt verändern. War dieser bislang – zumindest in weiten Teilen der alten Bundesländer – durch ein Überangebot an Ausbildungsnachfragern gekennzeichnet, wird sich dieses Bild in den kommenden Jahren umkehren. Bereits heute häufen sich die Klagen vieler Unternehmen, dass sie aufgrund sinkender Schulabgängerzahlen ihre Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen können. Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs wird es zukünftig in viel stärkerem Maße darauf ankommen, alle Ressourcen zu nutzen. So müssen beispielsweise neben leistungsstarken Jugendlichen auch solche mit schlechterer schulischer Vorbildung berücksichtigt werden. Betriebe müssen verstärkt auf Bewerber setzen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist und – neben Schulabsolventen – auch junge Erwachsene als potenzielle Auszubildende ins Blickfeld nehmen. Auch die in manchen Bereichen gängige „Klassifizierung“ in Frauen- respektive Männerberufe sollte überdacht werden. Dadurch wird in den Betrieben mehr Heterogenität entstehen. Für die Ausbilderinnen und Ausbilder in den Betrieben ist das mit neuen Herausforderungen verbunden. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass alle Auszubildenden ihre Ausbildung erfolgreich durchlaufen und dabei Defizite leistungsschwächerer Auszubildender aufzufangen, ohne leistungsstarke Auszubildende in ihrer Entwicklung zu bremsen. Hieraus können sich neue betriebliche Bedarfe an externer Unterstützung ergeben, auf die zum Beispiel auch erfahrene Bildungsdienstleister reagieren können. ☒



Foto: Shutterstock (1); Grafik: fbb