

Förderschwerpunkt

Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung

Abschlussbericht

zum Modellversuch

Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf

KobA

Laufzeit des Modellversuchs: 01.03.2011 bis 28.02.2014

Förderkennzeichen: 21BBNJ15

Programmleitung und Fachwissenschaftliche Betreuung im BIBB: Gisela Westhoff

Durchführungsträger:

BIT e. V.

Max-Greve-Str. 30

44791 Bochum

Bochum, März 2014

Autorinnen und Autoren:

Britta Ehrhardt

Georg Kolbe

Jutta Overath

Wilhelm Termath



Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Angaben zum Modellversuch	4
1.1	Durchführungsträger des Modellversuchs	4
1.2	Ergänzung der allgemeinen Angaben	6
1.2.1	Ziele des Modellversuchs	6
1.2.2	Zielgruppe: Unternehmen, Auszubildende und auszubildende Fachkräfte	8
1.2.3	Zielgruppe: Jugendliche mit Förderbedarf	8
1.3	Aufteilung der Aufgaben innerhalb des Modellversuchs	9
1.3.1	Leistungen des Internationalen Bund e.V.	9
1.3.2	Leistungen von OWL Maschinenbau e.V.	10
1.3.3	Leistungen von BIT e.V.	10
2	Abstract.....	11
3	Modellversuchsverlauf	12
3.1	Ausgangslage und Rahmenbedingungen des Modellversuchs	12
3.2	Projektsteuerung	13
3.3	Angaben zur Prozessgestaltung – Darstellung der bisherigen Arbeitsschritte und Methoden	16
4	Modellversuchsergebnisse und –produkte sowie deren Transfer und Verstetigung.....	33
4.1	Darstellung der Konzepte, Aktivitäten und Instrumente für die Umsetzung des Transfers und die Verstetigung der Ergebnisse über die Modellversuchslaufzeit hinaus.....	33
4.2	Darstellung der Erfolge, Probleme und bisherigen Wirkungen	34
4.3	Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit des Modellversuchs.....	36
4.4	Einordnung der Ergebnisse in den Modellversuchsförderschwerpunkt	37
5	Konsequenzen und Schlussfolgerungen.....	38
5.1	Vermarktungsstrategie, Produkte und Ergebnisse der Entwicklung und Erprobung.....	38
5.2	Reflexion der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Berufsbildungspraxis	41
5.3	Bilanzierung der praktischen Relevanz der Ergebnisse für Berufsbildungspraxis, Wissenschaft und Berufsbildungspolitik	41
6	Schlussbemerkungen, offene Fragen und Empfehlungen	42

7	Literaturverzeichnis.....	45
8	Anhang (Dokumente).....	47

1 Allgemeine Angaben zum Modellversuch

1.1 Durchführungsträger des Modellversuchs

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für
interdisziplinäre Technikgestaltung BIT e. V.
Max-Greve-Str. 30
44791 Bochum

Projektleiter: Wilhelm Termath
Tel.: 0234 92223-40
Fax: 0234 92223-27
E-Mail: wilhelm.termath@bit-bochum.de

Projektmitarbeiter: Georg Kolbe
Tel.: 0234 922231-41
Fax: 0234 922231-27
E-Mail: georg.kolbe@bit-bochum.de

Kooperationspartner:

Internationaler Bund (IB)
Bildungszentrum Wuppertal
Simonsstr. 6
42117 Wuppertal
Projektmitarbeiterin: Jutta Overath
Tel.: 0202 49595-126
Fax: 0202 49595-254
E-Mail: jutta.overath@internationaler-bund.de

OWL MASCHINENBAU e. V.
Elsa-Brändström-Str. 1-3
33602 Bielefeld
Projektmitarbeiterin: Britta Ehrhardt
Tel.: 0521 968795-51
Fax: 0521 968795-52
E-Mail: ehrhardt@owl-maschinenbau.de

Programmleitung und fachwissenschaftliche Betreuung:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)

Robert-Schumann-Platz 3
53175 Bonn

Gisela Westhoff (Leitung)
Tel.: 0228 107-1509
E-Mail: Westhoff@bibb.de

Marion Trimkowski
Tel.: 0228 107-1520
E-Mail: trimkowski@bibb.de

Beratung

Angelika Puhlmann
Tel.: 02 28 107-1119
E-Mail: puhlmann@bibb.de

Haushalt und Administration:

Manfred Sczislo
Tel.: 0228 107-1544
E-Mail: sczislo@bibb.de

Karl-Friedrich Thüren
Tel.: 0228 107-1511
E-Mail: thueren@bibb.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Forschungsgruppe SALSS
Pestalozzistraße 5-8
13187 Berlin
Peter Jablonka
Tel.: 030 400491-43
E-Mail: peter.jablonka@salss-gmbh.de

Prof. Dr. Helmut Ernst
Tel.: 0385 48630-84
E-Mail: eduvisor@t-online.de

In Kooperation mit:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik
Zschokkestraße 32
39104 Magdeburg
Prof. Dr. Klaus Jenewein
Dr. Heidi Felsche
Dr. Michael Martin

ISOB – Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Regensburg
Adolf-Schmetzer-Straße 30
93055 Regensburg
Gabriele Marchl
Wiebke Schmidt

1.2 Ergänzung der allgemeinen Angaben

Nachfolgend werden überblicksartig die Ziele und Zielgruppen des Modellversuchs vorgestellt. Daran schließt sich eine Beschreibung der Aufgaben der Modellversuchspartner an.

1.2.1 Ziele des Modellversuchs

Als Teil des Förderschwerpunkts 'Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung' des Bundesinstituts für Berufsbildung hat der Modellversuch 'Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf (KobA) ' Betriebe befähigt, bei einer zunehmend heterogenen Beschäftigten- und Bewerberstruktur noch nicht ausbildungsreife Jugendliche in ihr Unternehmen zu integrieren. Die erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen für die Jugendlichen sollen dabei nicht in den öffentlich geförderten Maßnahmen des Übergangssystems, sondern in den Betrieben selbst erbracht werden.

In einem direkten Übergang von der Schule in den Betrieb sollten die Jugendlichen in einem Zeitraum von maximal 12 Monaten im Rahmen einer Vor-Ausbildung auf die betriebliche Ausbildung im Dualen System vorbereitet werden. Für die Bewältigung dieser Herausforderung sollten Instrumente des Übergangssystems, der sozialpädagogisch orientierten Berufsausbildung und des externen Ausbildungsmanagements für eine betriebsspezifische Nutzung angepasst werden. Darüber hinaus sollten für Ausbildende und auszubildende Fachkräfte berufspädagogische Beratungs- und Qualifizierungsmodule entwickelt und erprobt werden.

Dementsprechend beinhaltet das Zielsystem des Modellversuchs drei zentrale Mittlerziele, entsprechend derer die Aktivitäten im Modellversuch organisiert wurden:

- I. Übergangmanagement
- II. Unmittelbare Einmündung von Jugendlichen in eine betriebliche Ausbildung
- III. Unterstützung von Betrieben und Qualifizierung von Ausbildungskräften



Abbildung 1: Zielsystem des Modellversuch KobA

1.2.2 Zielgruppe: Unternehmen, Auszubildende und auszubildende Fachkräfte

Die anfängliche betriebliche Beteiligungsbereitschaft war gering ausgeprägt. Mit dieser Problematik sahen sich trotz sehr unterschiedlicher Ausgangsbedingungen sowohl die Projektpartner OWL Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe als auch der Internationale Bund in Wuppertal konfrontiert. So bekundeten bei den ersten Betriebsansprachen weniger als 10 Prozent der Unternehmen Interesse an einer Modellversuchsteilnahme (Ehrhardt, Metten-Jäckel, Overath & Termath, 2012).

Die Erfahrungen der ersten und nur bedingt erfolgreichen Ansätze wurden genutzt, um die Ansprache zu optimieren, sodass schließlich mehr als 40 Vereinbarungen zur Kooperation mit Betrieben abgeschlossen werden konnten. Die kooperierenden Unternehmen bewegten sich in einer Größenordnung zwischen lokalen Einzelunternehmen des Handwerks und global operierenden Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern an Standorten in der Modellversuchsregion.

1.2.3 Zielgruppe: Jugendliche mit Förderbedarf

Internationaler Bund

Im Rahmen des Modellversuches haben 28 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Wuppertal ausbildungsvorbereitende Aktivitäten in den beteiligten Unternehmen durchgeführt.

Beschreibung der KobA-Zielgruppe Wuppertal:

- 28 Jugendliche/junge Erwachsene im Alter von 16 bis 23 Jahre
- 15 junge Männer
- 13 junge Frauen
- 14 Jugendlichen hatten einen Migrationshintergrund
- alle Jugendlichen waren langzeitarbeitslos, d.h. seit sechs Monaten bis einem Jahr ausbildungsplatzsuchend
- 9 Jugendliche lebten in einer Bedarfsgemeinschaft
- schulische Abschlüsse von ohne HSA bis FOR
- alle Jugendlichen hatten entweder am Kompetenzcheck NRW oder an der Eignungsfeststellung (ehemals) „startklar“ teilgenommen
- mit allen Jugendlichen wurde eine Förderplanung geführt, sie verfügten über eine aussagefähige Bewerbungsmappe
- 13 Jugendliche wurden in Ausbildung vermittelt

- eine Aufnahme eines Studiums
- 8 weitere Schulbesuche zur Erlangung eines Schulabschlusses
- Zwei BvB-Teilnehmer
- Vier TN blieben aus Krankheits- und Motivationsgründen arbeitslos

OWL

OWL Maschinenbau hat Unternehmen bei Aktivitäten mit 11 Teilnehmern beraten und begleitet. Die Teilnehmergruppe setzte sich ausschließlich aus Männern zusammen und hatte überwiegend einen Migrationshintergrund (55%). Der höchste erlangte Schulabschluss war der Hauptschulabschluss Typ A nach Klasse 10.

1.3 **Aufteilung der Aufgaben innerhalb des Modellversuchs**

Nachfolgend werden die von den einzelnen Projektpartnern bearbeiteten Arbeitspakete kurz vorgestellt.

1.3.1 Leistungen des Internationalen Bund e.V.

- Unterstützung der Bewerbervorauswahl im Rahmen eines externen Ausbildungsmanagements zur Optimierung der Passung zwischen Bewerbern und Unternehmen [II.F, II.A, II.D, II.E im Zielsystem]
- Begleitung der Teilnehmer während der Praktika und Vorausbildungsphasen sowie bei administrativen Tätigkeiten zur Entlastung der Betriebe und Teilnehmer [II.B, II.C, III.D im Zielsystem]
- Beratung, Begleitung und Qualifizierung der Ausbilder und ausbildenden Fachkräfte bei der Ausgestaltung der Vorausbildungsphasen [III.E, III.F im Zielsystem]
- Unterstützung von Unternehmen bei der (Wieder-) Aufnahme von Ausbildungsaktivitäten [I.A, I.B]
- Beratung über Maßnahmen des Übergangssystems und den entsprechenden Instrumenten sowie deren Teilnehmer- bzw. betriebsbezogenen Anwendung [I.A, I.B]
- Entwicklung individueller pädagogischer Konzepte sowie methodisch didaktischer Angebote zur Optimierung der Vorausbildung [III.F]
- Unterstützung des Aufbau von Schulkooperationen zur Förderung der Vernetzung zwischen teilnehmenden Unternehmen und der lokalen Schullandschaft

1.3.2 Leistungen von OWL Maschinenbau e.V.

- Durchführung von Veranstaltungen zum Erfahrungstransfer zur regionalen Ausbildungsförderung, Wissenstransfer zwischen den Unternehmen der Region
- Aufbereitung von Qualifizierungsthemen für Betriebe in Workshops [III.E, III.F]
- Durchführung von Workshops mit Jugendlichen/Schülern
- Vernetzung mit lokalen Akteuren der beruflichen Bildung (z.B. IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, Deutsche Angestellten-Akademie Ostwestfalen-Lippe, Technikzentrum Minden-Lübbecke) + Erfahrungsaustausch + Arbeitskreis Duale Ausbildung [III.A]
- Erhebung betrieblicher Bedarfe mittels Betriebsinterviews [II.D]
- Aufbau von Schulkooperationen, Ausweitung der Modellversuchsaktivitäten bis in die allgemeinbildenden Schulen, Vernetzung mit Schulen
- Begleitung von Vorausbildungen (Jugendliche und Betriebe) [II.B, II.C, II.E]
- Entwicklung eines Handlungsleitfadens für Ausbilder zur Ausgestaltung betrieblicher Praxisphasen [III.B]
- Erfahrungsaustausch mit den teilnehmenden Unternehmen [III.A]

1.3.3 Leistungen von BIT e.V.

- Sicherstellung der zweckentsprechenden Verwendung der Fördermittel
- Abstimmung mit der wissenschaftlichen Begleitung die konzeptionellen Ansätze des Modellversuches weiterzuentwickeln.
- Kooperation mit Betrieben bei der betrieblichen Ausbildungsvorbereitung [II.F, II.A]
- Initiierung und Begleitung betrieblicher Praxisphasen unterschiedlicher Länge
- Durchführung von Vorgesprächen zur Anbahnung betrieblicher Kooperationen [II.F, II.A]
- Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen
- Entwicklung eines praxisnahen Instruments zur skalierbaren Gestaltung betrieblicher Lernaufgaben [III.B, III.F]
- Aufbereitung der individuellen Erfahrungen und Einsichten der Fachkräfte in den beteiligten Betrieben mittels leitfadengestützter Interviews
- Analyse betrieblicher Initiativen zur Ausbildungsförderung und Erfahrungsaustausch im direkten Kontakt [I.C, III.A]

- Gespräche zum Erfahrungsaustausch mit Multiplikatoren von Initiativen im Übergang Schule-Beruf [I.B., I.C, I.D, III.A]
- Auswertung öffentlicher Fördermaßnahmen [I.D]
- Interne Koordination des Modellversuches
- Kommunikation mit dem BIBB und der Wissenschaftlichen Begleitung zur konzeptionellen Verständigung
- Teilnahme an Veranstaltungen des Förderschwerpunktes
- Teilnahme an Tagungen im Themenfeld beruflicher Bildung
- Finanzielle Abwicklung und Belegführung
- Beteiligung an der Evaluation durch die Wissenschaftliche Begleitung
- Planung, Durchführung und Dokumentation von Projekttreffen,
- Inhaltliche Abstimmung von Pressemitteilungen und Veröffentlichungen,
- Erfahrungsaustausch über betriebliche Aktivitäten der Projektpartner,
- Auswertung und Dokumentation von Projektaktivitäten der Projektpartner,
- Zusammenführung der eingesetzten Instrumente,
- Pflege der Projekthomepage mit der Verfügbarkeit von Projektdokumenten für die Projektpartner [III.B, III.C] und die Öffentlichkeit [III.B, III.C]

2 Abstract

Der Modellversuch KobA unterstützte Unternehmen bei der Gestaltung von Vorausbildungsphasen, die Jugendliche mit ungünstigen Startbedingungen auf eine betriebliche Ausbildung vorbereiteten.

Dabei war die Durchführung dieser Phasen in Betrieben der markanteste Unterschied zu vielen Maßnahmen des Übergangssystems. Damit waren verschiedene Vorteile verbunden:

Die Jugendlichen wurden von Beginn an in betriebliche Prozesse einbezogen, lernten handlungsorientiert und wurden in den sozialen Strukturen der Unternehmen aufgenommen.

Die Unternehmen konnten aktiv dem Fachkräftemangel begegnen und neue Bewerbergruppen erschließen, die bei der Bewerberauswahl bisher nur bedingt berücksichtigt werden konnten.

Der Modellversuch fokussierte auf organisationaler Ebene die Entwicklung der Unternehmen in Bezug auf die Bereitschaft zur Diversifizierung der Mitarbeiterstrukturen. Auf indivi-

dueller Ebene war die Steigerung der persönlichen Ausbildungskompetenz der auszubildenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Ziel.

Qualifizierungs- und Beratungsleistungen, sowie Maßnahmen zum Erfahrungsaustausch und Netzwerkaufbau waren wesentliche Instrumente der Modellversuchsarbeit zur Erreichung dieser Ziele.

Die gemeinsame Gestaltung des Übergangs in eine betriebliche Ausbildung durch die Kooperation von Unternehmen, Schulen und kommunalen Akteuren, ist ein vielversprechendes und übertragbares Ergebnis der Modellversuchsarbeit. Dabei auftretende Hindernisse und Möglichkeiten zu deren Vermeidung wurden identifiziert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

3 Modellversuchsverlauf

3.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen des Modellversuchs

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs ist für Unternehmen eine zentrale Aufgabe, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auch langfristig zu wahren. Für die jeweils spezifischen Anforderungsprofile der betrieblichen Arbeitsbereiche sind geeignete Fachkräfte mit unterschiedlichen Qualifizierungsniveaus erforderlich. Für Berufsbilder, zu denen der Zugang durch duale Ausbildungen erlangt wird, ist abhängig von der Branche und Region bereits eine deutlich rückläufige Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern festzustellen. Hierbei ist der demografische Wandel mit geringeren Geburtenzahlen und damit potentiell weniger Jugendlichen, die in das Berufsleben einmünden können, ein bedeutender Faktor. Der gesellschafts- und bildungspolitisch propagierte Trend zu akademischen Ausbildungen, als Bevorzugung höherer Bildungsabschlüsse, verringert dabei zusätzlich die Anzahl der Interessentinnen und Interessenten an der dualen Ausbildung.

Bisherige Strategien der Fachkräftegewinnung, die auf homogene Gruppen von Bewerberinnen und Bewerber abzielen sowie die erwartete Eignung für die Bewältigung des betrieblichen Alltags aus guten Schulnoten ableiten, werden zukünftig nicht mehr erfolgreich sein.

Das Potential der Vielfalt, welche aus den heterogenen Leistungsvoraussetzungen, Interessen und Bildungsbiografien der Jugendlichen erwächst, hat hierbei einen besonders hohen Stellenwert für den Erhalt einer leistungsfähigen Belegschaft. Diesem hat auch der Modellversuch KobA als Teil des Förderschwerpunktes ‚Neue Wege in die duale Ausbildung - Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung‘ des Bundesinstituts für Berufsbildung Rechnung getragen. Durch die Öffnung von Unternehmen für Jugendliche mit Förderbedarf und die partizipative Entwicklung von Konzepten zu deren Vorbereitung auf eine duale Ausbildung, wurde die Anzahl der zukünftigen Auszubildenden erhöht und die Organisationskultur der Unternehmen nachhaltig positiv beeinflusst.

Ausbildungsvorbereitende Instrumente im Sinne des externen Ausbildungsmanagements wie die Qualifizierung der Ausbilderinnen, Ausbilder und ausbildenden Fachkräfte sowie die regionale Vernetzung der Unternehmen, Schulen und kommunalen Bildungsakteure waren ebenfalls zentrale Elemente des Modellversuchsansatzes.

3.2 **Projektsteuerung**

Konzepte und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung; Indikatoren für Qualität

Im Modellversuch wurden im Sinne einer dynamischen Qualitätssicherung die operativen Prozesse der Durchführung beschrieben – siehe Kapitel 3.3 dieses Berichtes. Durch einen intensiven Austausch von Erfahrungen der Modellversuchspartner in der Bearbeitung der Prozessschritte wurde gewährleistet, dass der Grad der Zielerreichung in kurzen Zeitabschnitten reflektiert wurde.

In enger Abstimmung mit der Programmleitung beim BIBB und der wissenschaftlichen Begleitung wurden die Ergebnisse zur Evaluation und Zusammenführung der eingesetzten Instrumente genutzt.

Der konzeptionelle Anspruch und Ansatz des Modellversuches war die Durchführung von Initiativen der Ausbildungsvorbereitung in Betrieben. Hierzu sollten Konzeptionen und Erfahrungen der trägerbezogenen außerbetrieblichen Berufsvorbereitung genutzt werden.

In der Durchführung des Modellversuchs und insbesondere aufgrund der Rückmeldungen aus Betrieben zum Leistungsstand von Ausbildungsplatzbewerbern bestätigte sich die Relevanz des Anspruches, einen direkten Übergang von der allgemeinbildenden Schule in eine betriebliche (Vor-)Ausbildung für Jugendliche mit Förderbedarf zu ermöglichen. Die offensichtlichen Schwächen sowohl der Schulabgänger wie auch der Absolventen von berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen lässt Betriebe nach neuen Wegen suchen, einen qualifizierten Nachwuchs von Fachkräften zu gewährleisten.

Der Grundannahme des Modellversuches, dass Betriebe einen Bedarf zum Erschließen neuer Bewerbergruppen sehen und deshalb unmittelbar motiviert sind, Ihre Ausbildungskompetenz weiterzuentwickeln, hat sich nur bedingt bestätigt. Die Antizipation eines zukünftigen Mangels von Bewerberinnen und Bewerbern seitens der Betriebe war in vielen Fällen nicht ausreichend, um deren Engagement unmittelbar im Sinne des Modellversuchs zu sichern.

Diese Herausforderungen haben sich trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen für alle Projektpartner gestellt. Die Erfahrungen der ersten Kontaktaufnahmen mit Betrieben wurden analysiert, um Ansätze zur Steigerung der betrieblichen Beteiligungsbereitschaft zu erschließen. Dabei fand im Modellversuch ein impliziter Lernprozess statt, der die folgenden Betriebs-

ansprachen erfolgreich leitete und die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen deutlich steigerte.

Als ein zentraler Indikator für die Qualitätsentwicklung aller Beteiligten wurde die Fähigkeit zur differenzierten, bedarfsbezogenen Ansprache der Betriebe definiert. Eine dementsprechende Klassifizierung der Betriebe sowie eine darauf bezogene angemessene Umsetzung der Aktivitäten des Modellversuches werden in Kapitel 3.3 dieses Berichtes beschrieben.

Die Wirksamkeit dieser Herangehensweise wurde u.a. durch die ausgesprochen positive Resonanz auf die durchgeführten Veranstaltungen belegt. Die Bandbreite betrieblicher Reaktionen und Aktivitäten reichte von der zunehmenden Sensibilität und Offenheit für alternative Bewertungskriterien bei der Einstellung von Auszubildenden bis zur praktischen Integration von Jugendlichen und Schülern in Phasen der Ausbildungsvorbereitung bzw. ein Ausbildungsverhältnis.

Angaben zur Selbst- und Fremdevaluation, Verfahren und Methoden zur Steigerung der Reflexionskompetenz

Auch die Durchführung der betrieblichen Praxisphasen zeigte einen hohen Bedarf an Variabilität und Flexibilität aller Beteiligten. Die Implementierung eines zeitlich und inhaltlich starr umrissenen Vorausbildungskonzeptes mit verbindlicher Ausbildungszusage fand bei den Betrieben nur begrenztes Interesse. Diese Erkenntnisse decken sich im Übrigen auch mit den Erfahrungen aus der zurückhaltenden Umsetzung des zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein Westfalen e.V. und dem Bezirk NRW der IG Metall 2008 abgeschlossenen Tarifvertrages zur „Förderung der Ausbildungsfähigkeit – FAF“.

Die unterschiedlichen regionalen und branchenspezifischen Profile und Tätigkeitsfelder der drei Partner im Modellversuch haben vielfältige Steuerungs- und Anpassungsleistungen erfordert. In der Folge wurden intensive Gespräche innerhalb des Konsortiums über angemessene Reaktionen und konzeptionelle Weiterentwicklungen des Modellversuches geführt. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Durchführung mehrerer Workshops unter Beteiligung der Programmleitung des BIBB sowie der wissenschaftlichen Begleitung. Die Basis dieser Beratungen war der regelmäßige Austausch der Partner mit den Ansprechpartnern in den beteiligten Betrieben zur Entwicklung neuer Handlungsoptionen.

Der fachliche Austausch im Netzwerk der weiteren 16 Modellversuche des gemeinsamen Förderschwerpunktes ‚Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung‘ war ebenfalls ein wichtiges und wertvolles Forum zur Reflexion der Vorgehensweisen und gewonnenen Erfahrungen. Dieser Austausch ermöglichte neue Sichtweisen

der eigenen Aktivitäten und regte so auch die Erprobung alternativer Ansätze des Handelns im Modellversuch an.

Als ein Instrument der Evaluation des Modellversuches wurde ein Leitfaden zur Durchführung qualitativer Interviews entwickelt. Mit diesem Instrument wurden die Erfahrungen der Beschäftigten reflektiert, die unmittelbar mit den Jugendlichen bzw. Ausbildungsplatzbewerbern im Rahmen des Modellversuches zusammenarbeiten.

Dabei wurden keine abgeschlossenen Meinungen und abstrakte Zielsetzungen abgefragt. Stattdessen wurde anhand konkreter Beispiele aus dem betrieblichen Alltag die praktische Zusammenarbeit der Jugendlichen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betriebe nachvollzogen. Im Sinne einer qualitativen Erhebung wurden die Gesprächsteilnehmer gebeten, ihre subjektiven Eindrücke, Erwartungen, Enttäuschungen und Einsichten beispielhaft mitzuteilen. Hierzu eignet sich das Erzählen von „Geschichten“ besonders gut, weil damit das intuitive, spontane Verhalten der Beteiligten als wesentlichem Einflussfaktor erschlossen werden konnte.

Vergleich des Stands des Vorhabens mit der ursprünglichen bzw. angepassten Arbeits-, zeit- und Ausgabenplanung; ggf. Änderung und Begründung

Schon bei den ersten Kontakten mit interessierten Betrieben wurde deutlich, dass eine Beschränkung auf die ausschließliche Begleitung der zukünftigen Auszubildenden oder auf die Qualifizierung der Auszubildenden nicht zielführend sein wird. Vielmehr mussten ganzheitliche Ansätze entwickelt und umgesetzt werden, die alle relevanten Akteure effektiv beteiligen.

Im Zuge dieser kontinuierlichen Prozesse der Selbst- und Fremdevaluation wurde das Gesamtkonzept des Modellversuchs durch die Partner gemeinschaftlich ausdifferenziert. Insbesondere in der Ausgestaltung der Kooperationen mit den Betrieben wurden Steuerungs- und Anpassungsleistungen durchgeführt.

Im Vordergrund stand die unterschiedliche inhaltliche und zeitliche Struktur der Praxisphasen in den beteiligten Unternehmen. Der Ausgangspunkt war eine Anpassung der Akquisestrategie zur Steigerung der betrieblichen Beteiligungsbereitschaft.

Als erfolgversprechend erwies sich der Bezug auf vorhandene Stellenausschreibungen oder freie Ausbildungsplätze. Auch der Hinweis auf die Durchführung eines Modellversuches und damit die Betonung des Forschungsaspekts von KobA sowie in diesem Zusammenhang die Einbettung in den Modellversuchsförderschwerpunkt des BIBB hat das Interesse der Unternehmen gefördert. Hervorzuheben ist auch die Herausstellung der spezifischen Entwicklungschancen durch den Modellversuch und nicht die Behebung eines mutmaßlichen Defizits für die Steigerung der Teilnahmebereitschaft der Betriebe.

Insgesamt konnte durch eine iterative Anpassung des Vorgehens bei der Ansprache von Unternehmen eine beträchtliche Steigerung der Erfolgsquote erreicht werden. Durch den Aufbau von Kooperationen mit einzelnen Unternehmen und ersten erfolgreichen gemeinschaftlichen Aktivitäten erlangten die Modellversuchspartner auch Zugang zu den entsprechenden unternehmenseigenen Netzwerken. In Wuppertal konnte in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmensnetzwerk „Raumfabrik AG“ ein Wandel der Kooperationsstruktur von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt festgestellt werden.

In diesem Zusammenhang konnte auch die Branchenvielfalt der beteiligten Betriebe erheblich gesteigert werden. Über die ursprünglich adressierten Betriebe des Maschinenbaus und der handwerklichen Gewerke hinaus wurden auch Betriebe der Bauwirtschaft, des Fahrzeugbaus sowie aus dem Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen für eine Beteiligung gewonnen.

3.3 Angaben zur Prozessgestaltung – Darstellung der bisherigen Arbeitsschritte und Methoden

Gewinnung von Unternehmen

Entsprechend der Antragstellung, die auf eine Vermeidung der ‚ersten Schwelle‘ als Übergang zwischen allgemeinbildender Schule und Berufsausbildung abzielte, war die frühzeitige Verknüpfung der Lernfelder Betrieb und Schule erforderlich. Der Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen zur Realisierung dieser Verknüpfung zeigte sich gerade in der Anfangszeit des Modellversuchs als anspruchsvolle Aufgabe. Die Optimierung der Ansprache erfolgte iterativ und wurde durch umfangreiche Analysen begleitet. Hierzu gehörte sowohl die Durchführung von Betriebsinterviews mit Entscheidungsträgern zur detaillierten Bestimmung der betrieblichen Bedarfe als auch eine Charakterisierung und Systematisierung der Unternehmen zur Bestimmung des Potentials für gemeinschaftliche Aktivitäten.

Ansprachestrategien

Die Akquise von Unternehmen, speziell die Herstellung der Erstkontakte, stellte eine besondere Herausforderung dar. Dabei zeigten sich Ansprachen, die auf vorhandene Stellenausschreibungen oder freie Ausbildungsplätze bezogen waren, als ein probates Mittel zur Kontaktaufnahme. Ebenso steigerte die Vorstellung des Modellversuchs und des gesamten Modellversuchsförderschwerpunktes des BIBB das Interesse der Unternehmen. Dieser Effekt zeigte sich auch bei der Betonung des Forschungsaspekts von KobA. Ein Hindernis bei der Akquise stellte in einigen Fällen das Selbstverständnis von Unternehmen dar, das kaum Raum für die Formulierung eines Unterstützungsbedarfs im Rahmen des Modellversuchs zuließ. Die Betonung der

Entwicklungschancen durch den Modellversuch und nicht die Behebung eines mutmaßlichen Defizits konnte die Teilnahmebereitschaft dieser Unternehmen steigern. Ansatzpunkt war dabei die Interessenlage der Unternehmen und die Erweiterung ihrer Perspektive auf die Zukunft. Hierbei konnten die bereits durchgeführten Betriebsinterviews ebenfalls wertvolle Informationen zur Bedarfslage liefern. Die höchste Erfolgsquote bei der Gewinnung von Unternehmen wurde dort erzielt, wo bereits persönliche Kontakte bestanden oder durch Netzwerkarbeit erschlossen werden konnten. Dementsprechend war die Vernetzung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure ein elementarer Bestandteil der Aktivitäten im Modellversuch. Hierbei stand nicht nur die Vernetzung von KobA mit den Akteuren im Vordergrund, sondern auch die Förderung von Kooperationen dieser untereinander.

Erkenntnisse aus den Betriebsinterviews und der Kooperation mit den Unternehmen

Die Betriebe legten großen Wert auf eine flexible Struktur der mit den Jugendlichen durchzuführenden Aktivitäten, seien es Berufsorientierung oder Vorausbildung. Dies betraf sowohl die inhaltliche Ausgestaltung als auch die Dauer. Die Festlegung auf eine einjährige Vorausbildung war für die meisten Unternehmen ein sehr langer Zeitraum. So wurde auch die vertragliche Festschreibung eines Übergangs aus der Ausbildungsvorbereitung in die Ausbildung von den Unternehmen noch nicht ohne Weiteres als verbindliche Absichtserklärung akzeptiert. Als wirksam hat sich auch eine schrittweise Ausweitung der Aktivitäten der Unternehmen im Modellversuch erwiesen, welche auf den Erfolgen der ersten gemeinsamen Tätigkeiten aufbaute. Auf diese Weise ist für die Unternehmen der Nutzen des Modellversuchs unmittelbar spürbar und gleichzeitig der für sie damit verbundene Aufwand realistisch einschätzbar. Auch etwaige negative Vorannahmen hinsichtlich fehlender personeller oder zeitlicher Ressourcen wurden so korrigiert

Die Unterstützung beim Zugang zu geeigneten Bewerberinnen und Bewerber, im Sinne eines Ausbildungsmarketings, stellte speziell für Unternehmen, die in den handwerklichen und technischen Berufsfeldern ausbilden, eine wichtige Anforderung dar. Ebenfalls wurde Bedarf hinsichtlich einer qualifizierten Vorauswahl artikuliert.

Die sozialpädagogische Begleitung betriebspraktischer Phasen wurde von den interviewten Unternehmen ebenfalls als sinnvolle Leistung zur Steigerung des Lernerfolgs und der Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen angesehen. Förderunterricht in allgemeinbildenden Fächern, mit Schwerpunkt auf mathematischem Grundlagenwissen und speziell technischem Rechnen, konnte ebenfalls ausbildungshemmende Defizite bei den Jugendlichen beheben.

Die frühzeitige Verknüpfung der Lernbereiche Schule und Betrieb wurde auch von den Unternehmen als bedeutsame Vorbedingung für die Gestaltung eines nahtlosen Übergangs in eine betriebliche Ausbildung angesehen.

Der überbetriebliche Austausch zwischen den Berufsbildungsakteuren zu konkreten Problemfällen und allgemeinen Lösungsstrategien konnte ebenfalls deren Ausbildungskompetenzen und die Durchführungsqualität betriebspraktischer Phasen steigern.

Die weitere Qualifizierung der Auszubildenden, speziell in Themenbereichen wie Konfliktmanagement, Zeitmanagement und zu aktuellen Entwicklungen der beruflichen Bildung wurde als sinnvoll erachtet.

Ebenfalls wurde Interesse bekundet an bereits bestehenden Konzepten anderer Unternehmen, die der zunehmenden Heterogenität jugendlicher Bewerberinnen und Bewerber gerecht werden. Dies deckte sich mit den Absichten des Modellversuchs, welche die Identifizierung sowie Prüfung der Übertragbarkeit derartiger Konzepte als genuines Ziel formuliert hatte.

Charakterisierung und Systematisierung

Es ist festzustellen, dass die Heterogenität auf Seiten der adressierten Unternehmen auch unterschiedliche Kooperationsformen im Modellversuch und sogar bereits bei der Ansprache der Unternehmen erfordert. Die Erarbeitung eines universellen Kooperationsprogramms ist also aufgrund der Vielfältigkeit der Unternehmen weder möglich, noch fruchtbar. Um die Ansprache der Betriebe und die Möglichkeiten zu deren Integration in den Modellversuch zu optimieren, wurde eine allgemeine Typisierung der Unternehmen in vier Gruppen vorgenommen, ohne damit jedes am Modellversuch beteiligte Unternehmen streng einer Gruppe zuzuordnen zu wollen.

1. Die Operativen werden von Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern/-innen und flexibler strategischer Ausrichtung gebildet. Das Personal ist stark im operativen Tagesgeschäft gebunden. Strategische Aktivitäten, zu denen in diesem Fall auch die Ausbildung zählt, werden eher zurückgestellt. Dementsprechend haben diese Unternehmen auch die Befürchtung, den Anforderungen einer Ausbildung von Jugendlichen mit unterschiedlichen Vermittlungshemmnissen nicht gewachsen zu sein. Es fehlen die personellen Ressourcen zur Durchführung der Ausbildung dieser Jugendlichen mit ihren spezifischen Stärken und Schwächen. Hier sind neue Ausbildungsstrategien erforderlich, z.B. über Angebote für externes Ausbildungsmanagement und die Qualifizierung auszubildender Fachkräfte, um die Ausbildung stärker in die betrieblichen Arbeitsprozesse zu integrieren.
2. ‚Die Klassischen‘ werden von Unternehmen mit häufig mehreren Standorten gebildet, die teilweise international vertreten sind. Diese Gruppe hat hohe Bewerberzahlen, nimmt fast ausschließlich leistungsstarke Bewerber auf und sieht aktuell noch keinen akuten Handlungsbedarf im Sinne des Modellversuchs. Einige dieser Unternehmen bemerken bereits Rückgänge in den Bewerberzahlen oder der Ausbildungsfähigkeit einzelner Bewerbergruppen. Sie haben teilweise sehr innovative und auch regionale herausragende Initiativen zur Integration leistungsschwächerer Bewerber eingeleitet. Hier kann durch den Modellversuch Problembewusstsein geschaffen werden, um rechtzeitig zu reagie-

ren. Vermittelt wird die Erkenntnis, dass die - augenscheinlich - besten Bewerberinnen und Bewerber nicht zwangsläufig auch die mit der höchsten Eignung für spezifische Kombinationen aus Position, Aufgabe und Unternehmen sind. Gerade auch Aspekte wie beispielsweise die Unternehmensbindung werden häufig bei der klassischen Bestenauslese nicht berücksichtigt. Dies ist aber für die langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs essentiell, speziell vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

3. ‚Die Routinierten‘ werden von überwiegend umsatzstarken Unternehmen gebildet. Sie verfügen über Ausbildungswerkstätten, hauptberufliche Ausbilder und flexible Ausbildungskonzepte. Diese Unternehmen sind weniger auf die fachliche Unterstützung durch den Modellversuch angewiesen, können aber vom Netzwerkaufbau profitieren und werden durch den Modellversuch dazu motiviert, dass sie ihre Erfahrungen in diesen Netzwerken einbringen. Speziell die Initiierung und Erweiterung von Schulkooperationen sind attraktive Leistungen des Modellversuchs in der Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen.
4. ‚Die Engagierten‘ sind kleine Unternehmen, teilweise auch in Verbänden organisiert, die wenige Mitarbeiter/-innen beschäftigen. Häufig übernehmen die Fachkräfte oder sogar die Geschäftsführer die Rolle der Ausbilder. Die Gründe für die Ausbildung, speziell von Jugendlichen mit eher problematischen Voraussetzungen, sind häufig ihre bisherigen Erfahrungen mit der erfolgreichen Ausbildung dieser Jugendlichen und das soziale Verantwortungsbewusstsein der Geschäftsleitungen und Mitarbeiter/-innen. Ausbildung wird ebenso als essentielles Mittel zur Sicherung des Fachkräftebedarfs betrachtet. Mit hohem Einsatz, aber auch innovativen Ausbildungskonzepten, werden Jugendliche zur Ausbildungsreife geführt und ausgebildet. Hier hat der Modellversuch durch ein externes Ausbildungsmanagement und den Netzwerkaufbau für den Zugang zu ausbildungsrelevanten Ressourcen unterstützt.

Gewinnung von Jugendlichen

Für die Gewinnung von Jugendlichen wurden verschiedene Wege eingeschlagen:

- Unterstützung des Aufbaus von Schulkooperationen zwischen allgemeinbildenden Schulen und ausbildenden Unternehmen (IB+OWL)
- Kontakte zu Unternehmen, die bereits über Schulkooperationen verfügen (IB+OWL)
- Persönliche Kontakte zu Jugendlichen (IB+OWL)
- Kontakt zu Jugendlichen in der Funktion als Träger (IB)

Der Aufbau und die Förderung von Schulkooperationen zwischen Unternehmen und allgemeinbildenden Schulen waren sowohl für die zukünftige Fachkräftesicherung der Unternehmen als auch für den erfolgreichen nahtlosen Übergang zwischen allgemeinbildender Schule und Berufsausbildung von zentraler Bedeutung. Dabei durfte sich das Interesse der Unternehmen nicht nur auf Absolventinnen und Absolventen fixieren, sondern musste bereits die Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe 1 fokussieren. Für eine erfolgreiche Gestaltung des Übergangs von der allgemeinbildenden Schule in eine duale Ausbildung ist eine fundierte und frühzeitige Berufsorientierung erforderlich, die nur mit einer starken regionalen Vernetzung der abgebenden und aufnehmenden Institutionen, also Schulen und Unternehmen, zu erreichen ist. Der Aufbau von Kooperationen zwischen allgemeinbildenden Schulen und Unternehmen ermöglicht eine praxisnahe Berufsorientierung und kann für Unternehmen gleichzeitig eine effektive Maßnahme des Ausbildungsmarketings darstellen. Durch betriebspraktische Phasen können Unternehmen im Rahmen von regionalen Schulkooperationen frühzeitig das Interesse der Jugendlichen für eine Ausbildung wecken und damit einen strategischen Vorteil bei der Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und –bewerbern erlangen. Die vermehrte und frühzeitige Nutzung betriebspraktischer Phasen als Möglichkeit zur Prüfung der Passung zwischen Unternehmen und Jugendlichen mit engerem betrieblichem Handlungsbezug, kann dabei beiderseits das Risiko von Fehlentscheidungen reduzieren.

Um den Aufbau von Schulkooperationen bei den am Modellversuch teilnehmenden Unternehmen zu fördern, wurden bestehende Kontakte zu Schulen genutzt um diese an interessierte Unternehmen zu vermitteln und damit der Aushandlungsprozess zur formalen Regelung der Kooperation unterstützt. Schulen und Unternehmen wurden dabei auch hinsichtlich der (versicherungs)rechtlichen Besonderheiten beraten und im Zusammenhang mit Aktivitäten zur inhaltlichen Gestaltung der Kooperation begleitet.

Im Rahmen von durch den Modellversuch durchgeführten Veranstaltungsreihen wurden ebenfalls etablierte regionale Schulkooperationskonzepte interessierten schulischen, betrieblichen und kommunalen Handlungsträgern vorgestellt. Dies diente sowohl der Expansion bereits bestehender Kooperationen durch die Integration weiterer Schulen und Unternehmen als auch der Proliferation dieser Konzepte.

Um die Reichweite der im Modellversuch gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich erfolgreicher Konzepte zur Verknüpfung von Schule und Wirtschaft bei der Gestaltung beruflicher Übergänge zu prüfen, wurden Gespräche mit den Initiatorinnen, Initiatoren sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern mehrerer innovativer Ansätze zur Zusammenarbeit zwischen kommunalen, betrieblichen und schulischen Akteurinnen und Akteuren geführt.

Dies umfasste sowohl das von der Bernd Münstermann GmbH & Co. KG initiierte "Telgter Modell", als auch kommunale Projekte wie 'KONTRAKT – Unternehmen für Bildung' der Stadt Witten oder das 'Haus der Berufsvorbereitung' der IHK Siegen-Wittgenstein. Die Gespräche zeigten, dass diese Initiativen nicht primär aus einem Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern für betriebliche Ausbildungen heraus initiiert wurden. Bedeutsamer war und ist der Impuls zur Realisierung von Inklusion und Chancengerechtigkeit der regionalen bzw. kommunalen Akteure. Neben dem Aufbau einer langfristigen schulbegleitenden Perspektive in der Kooperation aller Beteiligten, die eine Verknüpfung von schulischer Bildung und betrieblicher Praxis ermöglicht, nimmt der Aufbau von Netzwerken und das Knüpfen sozialer Beziehungen einen besonderen Stellenwert ein. Die Konzepte der Initiativen zeichnen sich dabei nicht nur durch ihre formellen und geplanten Aktivitäten aus, sondern räumen ebenfalls Gestaltungsfreiheit ein, die sowohl informelle Kontakt- und Vernetzungsmöglichkeiten als auch individuelle Entwicklungsperspektiven ermöglicht. Die Initiativen sind tief in ihren Regionen verankert und bieten allen Partnern Kontinuität und Verlässlichkeit durch feste Ansprechpartner und transparente Strukturen.

Kongruent mit den im Modellversuch gesammelten Erfahrungen zum Aufbau von Kooperationen zwischen Unternehmen, Schulen und kommunalen Akteuren aber auch bei der Akquise von Unternehmen für den Modellversuch ergaben diese Gespräche, dass die notwendigen Vernetzungsprozesse nur bei Einnahme einer langfristigen Perspektive erfolgreich sind. Gerade der initiale Kontakt- und besonders der Vertrauensaufbau bedarf eines erheblichen Zeitaufwandes um anfängliche Skepsis und Zurückhaltung zu überwinden.

Matching von Unternehmen und Jugendlichen

Das Matching als die Optimierung der Passung zwischen Unternehmen und Jugendlichen durch gegenseitige Selektion ist bedeutsam für die erfolgreiche Durchführung betriebspraktischer Phasen und betrieblicher Ausbildungen. Klassische Selektionsszenarien, in denen sich mehrere Jugendliche auf Stellen in einem Unternehmen (n-zu-1) oder – aus Bewerbendensicht – eine Person auf Stellen in mehreren Unternehmen (1-zu-n) bewerben, erzeugen auf Seiten der Unternehmen und Jugendlichen erhebliche monetäre und persönliche Kosten.

Im Modellversuch wurde hingegen mit Jugendlichen- und Unternehmenspools (n-zu-n) gearbeitet, sodass es sich beim Matching um einen Platzierungs- und nicht Selektionsprozess handelt. So konnte jeweils über Positionen in verschiedenen Unternehmen und mehrere Jugendliche hinweg die Passung optimiert werden. Individuelle Ressourcen, Leistungspotentiale, Defizite und Präferenzen können auf diese Weise mit unternehmensseitigen Anforderungen und Gestaltungsspielräumen besser in Einklang gebracht werden.

Fehlentscheidungen, die sich durch Motivations- oder Leistungsdefizite ausdrücken können, gehen sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Jugendlichen mit erheblichen persönlichen und fiskalen Kosten einher.

Um die Chancen eines solchen Platzierungsprozesses effektiv nutzen zu können, sind sowohl detaillierte Kenntnisse der Unternehmen und Bewerbenden als auch der etablierten Berufsinteressentests, Potentialanalyse- und Auswahlverfahren erforderlich. Die Partnerinnen im Modellversuch besaßen aufgrund intensiver Unternehmenskontakte sowie pädagogischer Erfahrungen diese Kompetenzen um somit sowohl Jugendlichen als auch Unternehmen einen Mehrwert durch die Beteiligung am Modellversuch zu offerieren.

Die Erfahrungen im Modellversuch haben gezeigt, dass Testverfahren nicht die konkrete betriebspraktische Erprobung zur Prüfung der Passung ersetzen können. Betriebsspezifische Arbeitsressourcen und –belastungen sowie idiosynkratische biografische Erfahrungen der Jugendlichen können in ihrem Zusammenspiel nur in der betrieblichen Realität Wirkung entfalten und entsprechend dort beurteilt werden.

Damit die „erste Schwelle“ als Problemsituation am Übergang zwischen allgemeinbildender Schule und betrieblicher Ausbildung vermieden wird, müssen diese Prozesse bereits frühzeitig im Rahmen der Berufsorientierung und Berufsfelderkundung begonnen werden.

Gestaltung betriebspraktischer Phasen

Um betriebspraktische Phasen, beginnend bei orientierenden Praktika für Schülerinnen und Schüler, über intensivere Berufsfelderkundungen bis hin zur dualen Ausbildung möglichst effektiv und motivierend durchzuführen, ist eine zielgerichtete Gestaltung seitens der Unternehmen erforderlich. Hierfür müssen die, trotz der Erfordernisse der betrieblichen Produktions- und Dienstleistungsprozesse, vorhanden didaktischen Gestaltungsspielräume erkannt und genutzt werden. Die Berücksichtigung des individuellen Leistungsstandes des Jugendlichen sowie die gezielte Förderung der Entwicklungspotentiale werden häufig noch vernachlässigt.

Durch Qualifizierungsmaßnahmen für Auszubildende und die Modernisierung der Vermittlungsmethoden kann dies, die Lernbereitschaft des aufnehmenden Unternehmens und seiner Auszubildenden vorausgesetzt, realisiert werden. Die so realisierbaren Anpassungsmöglichkeiten erlauben dann auch die Berücksichtigung von Bewerbendengruppen, deren Eignung den bisherigen Auswahlkriterien nicht entsprach.

Trainings, Coaching- und Mentorenprogramme für die Auszubildenden können die fachliche und soziale Entwicklung der Jugendlichen begleiten und somit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses der Ausbildung steigern.

Die Sichtung einschlägiger Materialien von Verlagen, Verbänden oder öffentlichen Institutionen zeigte, dass ein Mangel an adäquaten Instrumenten für die Gestaltung betriebspraktischer Phasen im Rahmen von Schulpraktika vorliegt. Diese sind entweder zu stark am schulischen Unterricht orientiert und bilden damit die Integration in betriebliche Prozesse nicht adäquat ab oder adressieren bereits die betriebliche Ausbildung in anerkannten Berufen und haben somit ein zu hohes Anforderungsniveau. Auch die von den zuständigen Stellen zertifizierten Qualifizierungsbausteine gemäß der Verordnung über die Bescheinigung von Grundlagen beruflicher Handlungsfähigkeit im Rahmen der Berufsausbildungsvorbereitung (BAVBVO) sind nicht immer für den Einsatz in betrieblichen Praxisphasen geeignet. Sie setzen überwiegend eine Mindestdauer von 140 Wochenstunden voraus und beziehen sich inhaltlich sehr stark auf die Verordnungen der entsprechenden Berufe.

Um den beschriebenen Defiziten entgegen zu wirken und die am Modellversuch teilnehmenden Unternehmen zu unterstützen, wurden Handlungsleitfäden und Lernaufgaben zur Gestaltung betriebspraktischer Phasen erstellt

So wurde in Kooperation mit experiMINT e.V. durch OWL MASCHINENBAU ein Handlungsleitfaden für die ausbildenden Fachkräfte verfasst, der, neben rechtlichen Aspekten der betrieblichen Qualifizierung und allgemeinen Hinweisen zur Vorbereitung der Praxisphasen, Standardabläufe zur Ausgestaltung der einzelnen Qualifizierungstage enthält. Des Weiteren wurden Werkstückanleitungen entworfen, die für die ausbildenden Fachkräfte als Impuls zur Qualifizierungsausgestaltung dienen sollen.

Durch BIT wurden Lernaufgaben zur Gestaltung betriebspraktischer Phasen erstellt, die sich an drei verschiedenen Berufsbildern orientieren, betriebliche Produktions- bzw. Dienstleistungsprozesse fokussieren und der Gegenständlichkeit des Handelns dadurch Rechnung tragen, dass ein konkretes materielles Resultat am Ende des Lernprozesses steht.

Zusätzlich zur konkreten Gestaltung der betriebspraktischen Phasen innerhalb der Unternehmen lassen sich Anforderungs- und Aufgabenvielfalt sowie die Möglichkeit zum Kennenlernen unterschiedlicher sozialer Gefüge und Unternehmenskulturen durch das Absolvieren dieser Phasen in mehreren Unternehmen unter deren gemeinschaftlicher Verantwortung realisieren.

Sowohl die operative Zusammenarbeit mit Firmenverbänden und –netzwerken, als auch Gespräche zum Erfahrungsaustausch mit solchen Initiativen zeigten deren hohen Nutzen für ausbildungsvorbereitende betriebspraktische Phasen. Die Durchführung dieser Phasen in verschiedenen Unternehmen eines Verbundes erlaubte die Vermittlung breiterer Kenntnisse, die Nutzung verschiedenster Ausbildungsmethoden, abwechslungsreiche und motivierende Tätigkeiten sowie die Möglichkeit, dass für eine Gruppe von Jugendlichen und die Gruppe der Unternehmen individuelle optimale Kombinationen gefunden werden können. Dies reduziert sowohl für die Unternehmen als auch die Jugendlichen den Aufwand bei der Personalgewinnung

und Ausbildungsplatzsuche, wie dies bereits im Teilkapitel zum Matching zwischen Unternehmen und Jugendlichen erläutert wurde.

Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken und –verbänden bietet für die Durchführung ausbildungsvorbereitender betriebspraktischer Phasen ebenfalls Möglichkeiten zur Bündelung der personellen und finanziellen Ressourcen der beteiligten Unternehmen. So vereinfacht die Benennung ausgewählter überbetrieblicher Ausbildungsverantwortlicher aus den teilnehmenden Unternehmen die Koordination innerhalb der Verbände. Durch den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch im Themenfeld der Ausbildung können darüber hinaus wichtige Impulse zur weiteren Gestaltung generiert werden.

Gestaltungsspielräume und –erfordernisse aus Sicht der Teilnehmenden

Für die erfolgreiche Durchführung und den Abschluss betrieblicher Ausbildungen ist die Passung zwischen den Auszubildenden und den sie aufnehmenden Unternehmen unverzichtbar. Dies betrifft einerseits das – in öffentlichen Diskussionen häufig thematisierte – Verhältnis von Anforderungen und Erwartungen der Unternehmen zu Leistungsvoraussetzungen und die Bereitschaft der Jugendlichen. Andererseits wird die Passung zwischen Bedürfnissen und Wünschen der Jugendlichen sowie den Angeboten und gestellten Möglichkeiten der Unternehmen deutlich seltener thematisiert.

Die Berücksichtigung dieser zweiten Perspektive ist allerdings essentiell für die erfolgreiche Durchführung berufspraktischer und ausbildungsvorbereitender Phasen, wenn motivierende sowie leistungs- und interessengerechte Ausbildungsbedingungen geschaffen werden sollen.

Um diese Perspektive zu erfassen wurden teilstandardisierte Interviews mit Jugendlichen geführt, die im Rahmen des Modellversuchs begleitet wurden. Diese Form der Datenerhebung wurde gewählt, um sowohl gezielt Informationen zu den in der fachwissenschaftlichen Diskussion als relevant identifizierten Themenfeldern gezielt zu erheben, als auch gleichzeitig durch die Jugendlichen neue Themenfelder in die Interviews einfließen lassen zu können. Damit sollte der Einfluss der Lebenswelt der Jugendlichen auf das Anforderungs- und Bedingungsgefüge zwischen Ihnen als Individuen und Unternehmen als Organisationen stärker berücksichtigt werden.

Bei den Interviewten handelte es sich um junge Frauen und Männer, die sich in unterschiedlichen Phasen der Ausbildung oder Vorausbildung in gewerblichen, kaufmännischen oder handwerklichen Berufen befinden bzw. am Übergang von der Schule in die Berufsausbildung stehen.

Die Interviews wurden jeweils persönlich oder telefonisch geführt. Die dabei erstellten Mitschriften wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und diese Analyseergebnisse werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

Es wurden verschiedene Themenkomplexe identifiziert:

- Berufswahlentscheidung
- Zusätzliche Unterstützungsleistungen
- Stereotype der Ausbildenden und Erwartungen an Azubis
- Arbeitsklima und Feedbackkultur
- Willkommenskultur
- Arbeitsgestaltung: Anforderungen und Ressourcen

Berufswahlentscheidung

Informationsveranstaltungen zu einzelnen Berufsbildern, vor allem wenn diese durch die ausbildenden Unternehmen selbst durchgeführt werden, sind für die Jugendlichen eine wirksame Möglichkeit um erste Eindrücke der Ausbildungsberufe und der Unternehmen zu erhalten, sowie Überschneidungen zwischen persönlichen Interessen und Ausbildungsinhalten zu ermitteln. Diese Form der Vermittlung von Wissen über die Ausbildung muss allerdings durch konkrete praktische Erfahrungen ergänzt werden, um die Anforderungs- und Aufgabenvielfalt wahrnehmen zu können und Diskrepanzen zwischen formalen Beschreibungen und tatsächlichen Tätigkeiten in den Berufsbildern persönlich zu erfahren. Das Sammeln erster berufspraktischer Erfahrungen durch Schulpraktika ist hierfür besonders wichtig. Es unterstützt die Berufsorientierung und anschließende Berufswahl. Die Praktika sollten dabei auch die tatsächlichen Arbeitsbedingungen realistisch abbilden um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden, die durch unerwartete Arbeitsanforderungen ausgelöst werden. Hierzu gehören beispielsweise hohe physische Anforderungen oder Tätigkeiten im Schichtbetrieb.

Unterstützungsleistungen

Für einen erfolgreichen Übergang von der allgemeinbildenden Schule in die betriebliche Ausbildung werden externe Beratungsleistungen als hilfreich betrachtet. Hierzu gehören die Vermittlung von Firmenkontakten sowie die Unterstützung im Bewerbungsprozess bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Darüber hinaus kann sozialpädagogische Begleitung der Chronifizierung von Motivationsdefiziten vorbeugen, die ansonsten den erfolgreichen Einstieg ins Berufsleben beeinträchtigen könnten.

Stereotype und Erwartungen an Azubis

Teilweise bestehen, wenn auch mit großer Varianz zwischen den einzelnen Betrieben, noch erhebliche Vorurteile gegenüber Frauen in bisher von Männern dominierten Berufen.

Dies zeigt sich sowohl in einer vermehrten Ablehnung von Bewerberinnen, als auch verdeckt in einer Diskrepanz zwischen unmittelbaren Rückmeldungen während betriebspraktischer Phasen und formalen Beurteilungen an deren Abschluss. Darüber hinaus zeigen sich Vorurteile nicht nur in den Verhältnissen zwischen Arbeit gebenden und Jugendlichen, sondern auch zwischen Jugendlichen, beispielsweise in der Akzeptanz von Berufsschulbesucherinnen in überwiegend männlichen Klassen.

Aber auch Unternehmen, die Frauen in bisher von Männern dominierten Berufsfeldern ausbilden, weisen diesbezüglich Stereotype auf. Hierbei handelt es sich allerdings eher um patriarchalisch-protective Muster, welche die physische und psychische Belastbarkeit der weiblichen Auszubildenden unterschätzen und erst von den jungen Frauen durch das Aufzeigen ihrer realen Leistungsfähigkeit im Arbeitsalltag überwunden werden müssen.

Gleichzeitig bietet die Ausbildung und Beschäftigung von Frauen in klassischen Männerberufen aber auch eine Möglichkeit zur Verbesserung der Außendarstellung eines Unternehmens als progressive und integrative Organisation, die auf sich wandelnde gesellschaftliche und demographische Bedingungen adaptiv reagiert.

Arbeitsklima und Feedbackkultur

In allen geführten Interviews waren die Aspekte Arbeitsklima und Feedbackkultur bedeutsame Faktoren für Durchführung der Ausbildung mit Erfolg und Zufriedenheit.

Hierfür sind positive soziale Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen erforderlich, die auch bei hohen Arbeitsbelastungen stabil bleiben. Diese Beziehungen können sowohl eine Pufferwirkung in Stresssituationen besitzen als auch die effektive Arbeitsverteilung zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützen und so ebenfalls die individuelle Arbeitsbelastung optimieren. Der offene und konstruktive Umgang mit Problemen und Fehlern, sowie ein möglichst geringer Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert die effektive Durchführung der Ausbildung.

Formale Feedbacks wie beispielsweise auf eingereichte Berichtshefte, erfolgen regelmäßig. Informelles Feedback – im Sinne eines Day-to-Day-Feedbacks - wird seltener systematisch und häufiger bevorzugt bei negativen Abweichungen des Verhaltens oder der Arbeitsergebnisse geäußert. Nur das Fehlen dieser Feedbacks ist für einige Auszubildende der ausschließliche Indikator, dass sie die Anforderungen ihrer Vorgesetzten und Kollegen erfüllen. Die Interviews zeigten, dass die Jugendlichen informelle Feedbacks als sinnvoll erachten, wenn diese regelmäßig, ausgewogen und fair erfolgen.

Feste Kontaktpersonen innerhalb der ausbildenden Unternehmen, welche die Jugendlichen sowohl in fachlichen als auch nichtfachlichen Belangen beraten, unterstützen und das erforderliche Feedback erteilen, sind hilfreich

Wenn die Unternehmensgröße es erlaubt, ist die parallele Ausbildung mehrerer Jugendliche sinnvoll: Einerseits können so die pauschalen Aufwendungen effektiver genutzt werden, andererseits können auch Austauschmöglichkeiten zwischen Jugendlichen geschaffen werden, die sich in ähnlicher Situation im Unternehmen befinden.

Willkommenskultur

Beim Übergang von der allgemeinbildenden Schule in ein Unternehmen sind Jugendliche mit vielfältigen neuen Anforderungen konfrontiert. Für die erfolgreiche Integration in die organisationalen und sozialen Strukturen eines Unternehmens ist besonders die Einstiegsphase relevant.

Hierzu gehören für die Jugendlichen Einführungsveranstaltungen oder –tage, in denen Überblick über Struktur und Einblick in die Kultur des Unternehmens gegeben sowie Rechte und Pflichten der Auszubildenden vermittelt werden.

Es müssen allerdings nicht nur die neuen Auszubildenden eingeführt, sondern auch die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die zukünftigen Auszubildenden informiert und feste Ansprechpartner oder Mentoren/Paten benannt werden.

Die temporäre Rotation durch verschiedene Arbeitsbereiche erlaubt den Jugendlichen einen Einblick in Aufbau- sowie Ablauforganisation, erleichtert damit das Prozessverständnis und die Einordnung der eigenen Tätigkeit in den betrieblichen Gesamtzusammenhang.

Eine systematische Einarbeitung der Auszubildenden fördert den Kompetenzerwerb, erlaubt ein gesteigertes Selbstwirksamkeitserleben und dient der Steigerung der Produktivität der Jugendlichen und somit auch den Interessen des Unternehmens. Der Einsatz in Kundensituationen ist wiederum eine Möglichkeit zur Steigerung speziell der sozialen Kompetenzen und vermittelt Vertrauen des Unternehmens in die Jugendlichen, wenn diese als dessen Repräsentanten auftreten können. Um Überforderungen zu vermeiden ist ein schrittweises Steigern des selbständigen und unabhängigen Kundenkontaktes mit konstruktiven Rückmeldungen sinnvoll.

Arbeitsgestaltung: Anforderungen und Ressourcen

Eine starke Termin- und Ergebnisorientierung sind wichtige Anforderungen, die gerade bei hohem Arbeitsvolumen zu starken physischen und psychischen Beanspruchungen bei den Auszubildenden führen können. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen vorgegebenen Prozessen

sowie umfänglichen Handlungsspielräumen bietet sowohl Freiheitsgrade bei der Gestaltung der eigenen Arbeitsweisen, als auch ausreichend Strukturen zur zielgerichteten Nutzung der gewährten Autonomie, sodass Fehlbelastungen vermieden werden können.

Qualifizierung von Ausbildenden

Die Qualität und der Erfolg einer dualen Ausbildung hängen neben den betrieblichen Rahmenbedingungen und den individuellen Voraussetzungen der Jugendlichen wesentlich von den mit der Ausbildung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Die hier verwendete Bezeichnung dieser Personengruppe, sowie die in der berufspädagogischen Fachliteratur durchgeführte Differenzierung in Ausbilderinnen, Ausbilder und ausbildende Fachkräfte, verdeutlichen die unterschiedlichen betrieblichen Haupthandlungsfelder der Akteure sowie ihre entsprechenden formalen und fachlichen Qualifikationen. Ausbilderinnen und Ausbilder laut Ausbildereignungsverordnung verantworten zwar die Durchführung der Ausbildung und besitzen die entsprechenden Qualifikationen, doch führen diese nicht immer die unmittelbaren ausbildenden Tätigkeiten mit den Jugendlichen aus. Diese Rolle übernehmen häufig die Fachkräfte, an deren Seite die Jugendlichen im Arbeitsalltag tätig sind, deren Qualifikation – erworben durch Berufsausbildung oder Studium – allerdings selten didaktische und speziell berufspädagogische Elemente einschließt. Somit hätten Qualifizierungsmaßnahmen, die im Rahmen des Modellversuchs durchgeführt wurden, zu kurz gegriffen, wenn diese ausschließlich auf Ausbilderinnen und Ausbilder abgezielt hätten.

Daher wurden auch die Fachkräfte adressiert, welche maßgeblich die praktischen alltäglichen Ausbildungstätigkeiten wahrnehmen.

Die Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte erfolgte dabei sowohl im Rahmen von Fachveranstaltungen als auch begleitend während der Durchführung betriebspraktischer Phasen.

Die Sensibilisierung für das Themenfeld der Heterogenität und der damit verbundenen Chancen sowie Herausforderungen, im Sinne von Gestaltungserfordernissen und –spielräumen, war hierbei ein Schwerpunkt.

Ebenfalls wurden Möglichkeiten erschlossen, um aktuelle formale ausbildungsbezogene Qualifizierungskonzepte wie die Weiterbildung zum Aus- und Weiterbildungspädagogen vorzustellen und den Zugang zu diesen zu erschließen.

Innovative Akzente

Das innovative Grundmoment des Modellversuchs besteht in der frühzeitigen Einbindung – bereits während des Besuchs der allgemeinbildenden Schule – von Unternehmen in die Vorberei-

tung von Jugendlichen auf betriebliche Ausbildungen und einer engen Verknüpfung der betrieblichen, schulischen und kommunalen Akteure.

Modulare Qualifizierungskonzepte, welche an den individuellen Leistungspotentialen der Jugendlichen orientiert sind, die Aufnahme einer dualen Ausbildung vorbereiten und einen nahtlosen Übergang von der Schule in das Berufsleben ermöglichen, sind hierfür ein probates Mittel, wie die Modellversuchsarbeit gezeigt hat. Damit diese Konzepte auch von KMU umgesetzt werden können ist der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einem Verbund ein vielversprechender Ansatz. Der Zusammenschluss in einer verbindlichen Rechtsform sichert einerseits die Verpflichtung und Verantwortungsübernahme, ermöglicht aber auch eine stärkere Bündelung gemeinsamer Ressourcen und Minimierung etwaiger Risiken. Gleichzeitig können den Jugendlichen unterschiedliche Berufsbilder offeriert werden und so die Passung zwischen betrieblichen Anforderungen sowie individuellen Leistungsvoraussetzungen und Berufsinteressen optimiert werden. Auch der Zuschnitt der Rahmenbedingungen für Zielgruppen mit besonderen Anforderungen an die Durchführung einer betrieblichen Ausbildung, wie sie durch das Vorliegen einer körperlichen oder geistigen Behinderung ausgelöst werden können, lassen sich im Verbund leichter realisieren.

Als ein konkretes und erfolgreiches Beispiel zur Zusammenarbeit von Unternehmen in Verbänden, wurde im Rahmen des Modellversuchs mit der Raumfabrik AG in Wuppertal kooperiert. Die Firmen der Raumfabrik AG übernehmen die Ausbildungsverantwortung schon in der Vorbereitung auf Ausbildung, zur Vermeidung von Abbrüchen und langfristigen Fachkräftesicherung.

Jugendliche mit Förderbedarf erhalten dort im Rahmen einer betrieblichen Ausbildungsvorbereitung die Möglichkeit zu vertiefenden, praktischen Einblicken in die fachlichen Anforderungen und die betrieblichen Abläufe unterschiedlicher Handwerksbereiche.

Diese Jugendlichen haben die Wahl in maximal 12 Monaten unterschiedliche zeitlich abgestimmte betriebliche Praktika zu absolvieren. Hierfür steht eine Palette von 14 verschiedenen Handwerksbereichen und -gewerken zur Verfügung.

Diese betriebliche Berufsvorbereitung bietet Vorteile für alle Beteiligten:

- Betriebliche Akteure und potentielle Auszubildende lernen sich im betrieblichen Alltag näher kennen und können so die gegenseitige Passung feststellen.
- Die Jugendlichen stärken ihre Ausbildungsmotivation, indem sie ihre individuellen handwerklichen Fähigkeiten und Neigungen erkennen und in realen betrieblichen Arbeitsaufträgen ausbauen können.
- Das Risiko von Ausbildungsabbrüchen wird deutlich reduziert, weil die Jugendlichen verschiedene Handwerksbereiche kennenlernen und ihre Vorstellungen von einem

Beruf mit der betrieblichen Wirklichkeit im Vorfeld einer möglichen Ausbildung abgleichen können.

- Die Jugendlichen werden in dieser Phase sozialpädagogisch, schulisch und fachlich betreut.

Die Ausbildungsvorbereitung verfolgt das übergeordnete Ziel, die Jugendlichen in einem Ausbildungswunsch zu stärken, der ihren individuellen Fähigkeiten und Interessen entspricht.

Im Rahmen des Modellversuchs wurden gemeinschaftliche Fachveranstaltungen mit betrieblichen, schulischen und kommunalen Akteuren durchgeführt, sowie betriebsübergreifende Arbeitskreise initiiert, die Ausbildung und Ausbildungsvorbereitung thematisieren. Die gegenseitige Kenntnis der Kompetenzen, Aufgaben und Ressourcen aller Beteiligten hat dabei Kooperationspotentiale aufgezeigt und deren Erschließung ermöglicht. Die Einbeziehung von bereits erfolgreichen Übergangskonzepten zwischen Schule und Betrieb erlaubte die Identifikation und Implementierung deren transferierbarer Elemente.

Der Rolle der Modellversuche als Instrumente der Politikberatung wurde bereits im Rahmen der operativen Tätigkeiten wahrgenommen. Hierzu gehörten z.B. Vorschläge an das BMAS durch ein Wuppertaler Mitglied des Bundestages hinsichtlich der Erweiterung von Einstiegsqualifizierungen zu deren Anwendung in Ausbildungsvorbereitungsverbänden.

Ebenso wurden administrative Barrieren erkannt, deren Beseitigung die Ausbildungspotentiale von Unternehmen stärker nutzbar machen würden:

Hierzu gehören Vorschläge zur Modifikation der NRW Landesinitiative „Fachkräftesicherung“ um diese für Unternehmen zugänglicher und attraktiver zu machen.

Darüber hinaus wurden Unterstützungsangebote für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund vorgeschlagen, um für diese die Transparenz der verfügbaren staatlichen Förderprogramme zu steigern.

Die Vereinfachung des Antragsverfahrens zur Anerkennung der Ausbildungseignung und der Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen für Unternehmen, die Bewerberinnen und Bewerber mit Behinderungen ausbilden, kann die Anzahl der Unternehmen erhöhen, welche diese Zielgruppe berücksichtigen.

Kritische Reflexion der Arbeitsschritte und Methoden; Anpassung der Methoden, Arbeitsschritte und Ziele des Modellversuches und deren Begründung.

Die bei der Antragsstellung getroffene Annahme eines breiten Interesses von Unternehmen an einer Öffnung für bisher unberücksichtigte Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern und der Bereitschaft zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen, musste relativiert

werden. Tatsächlich, und dies zeigt auch die in Kapitel 3 beschriebene Kategorisierung der Unternehmen, zeigte sich eine deutlich stärker zu differenzierende Interessen- und Bedarfslage. Daraus leitet sich ebenfalls die anfängliche Ablehnung verbindlicher und längerfristiger ausbildungsvorbereitender Aktivitäten zwischen Jugendlichen und Unternehmen. Die ursprüngliche Ansetzung einer zwölfmonatigen betrieblichen Ausbildungsvorbereitung, nach deren erfolgreicher Absolvierung ein vertraglich zugesicherter Übergang in eine duale Ausbildung erfolgen kann, wurde von den meisten Unternehmen abgelehnt und beendete in einigen Fällen den weiteren Aufbau von Kooperationsmöglichkeiten mit diesen.

Die Perspektive des Modellversuchs ist langfristig ausgerichtet und setzte ein prospektives Handeln der Betriebe beim Sichern ihres Fachkräftebedarfes voraus. Dabei zeigten sich zwei grundlegende Problemkomplexe, siehe hierzu auch das Teilkapitel zur Charakterisierung und Systematisierung der Betriebe.

Einerseits besitzen Klein- und Kleinstunternehmen, die zwar bereits einen Fachkräftemangel zu beklagen haben, nur über äußerst begrenzte personelle und finanzielle Mittel zu dessen Behebung.

Andererseits verzeichnen attraktive Unternehmen des Mittelstandes zwar bereits rückläufige Bewerbendenzahlen, doch sind diese noch nicht so weit gesunken, dass aktuell bereits akuter Handlungsbedarf wahrgenommen wird.

In diesem Spannungsfeld hat der Modellversuch Angebote entwickelt, welche die Betriebe nah an ihren aktuellen und konkreten Bedarfen unterstützen und gleichzeitig deren zeitlichen Planungshorizont erweitern, um langfristig und prospektiv einem, nicht nur durch den demografischen Wandel ausgelösten, Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Dabei stand die Erschließung der Potentiale, die sich aus der Heterogenität der Jugendlichen ableiten, im Vordergrund.

Somit wurden die im Modellversuch angewandten Methoden noch stärker an den betrieblichen Bedarfen orientiert und an diese angepasst, trotzdem wurde die ursprüngliche Zielsetzung des gleitenden Übergangs von der allgemeinbildenden Schule in eine betriebliche Ausbildung beibehalten.

Interventionsebenen

Die Aktivitäten des Modellversuchs erstreckten sich auf individueller und organisationaler Ebene.

Auf individueller Ebene wurden die betrieblichen Akteure, wie Geschäftsführer, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie ausbildende Fachkräfte adressiert. Beratung und Qualifizierung im Themenfeld betrieblicher Ausbildung waren hierbei der bedeutendste Teil der Leistungen des Mo-

dellversuchs. Für die Jugendlichen war die Begleitung während der betriebspraktischen Phasen eine wertvolle Unterstützung durch die Modellversuchspartner.

Auf organisationaler Ebene wurden die kommunalen Partner mit strategischen Positionen im Übergang Schule-Beruf wie Arbeitsagenturen, Jobcenter, Innungen und Kammern fokussiert.

Im Sinne der Organisationsentwicklung wurden Betriebe zum Hinterfragen bisheriger Personalgewinnungskonzepte angeregt und bei deren Modernisierung unterstützt. Die Interventionen erfolgten dabei nicht trennscharf auf organisationaler oder individueller Ebene, sondern wurden fließend den Erfordernissen der Unternehmen, Jugendlichen und weiterer Akteure angepasst.

Partizipation

Das Vorgehen im Modellversuch war von Beginn an konsens- und beteiligungsorientiert. Die gemeinschaftliche Entwicklung von Konzepten, die für alle transparent und nutzbringend sind, fungierte hierbei als Leitziel der Kooperation mit allen Partnerinnen und Partnern. Offene Gesprächsrunden, Besprechungen und Fachveranstaltungen waren hierbei geeignete Mittel zur Optimierung des Informationsflusses zwischen allen Beteiligten. Diese Mittel wurden sowohl regelmäßig wiederkehrend als auch anlassbezogen kurzfristig genutzt.

Ein konkretes Resultat ist das mit der Raumfabrik AG aus Wuppertal entwickelte Konzept zur Ausbildungsvorbereitung und die Aufnahme der dafür notwendigen Politikberatung zur Schaffung der notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen.

Kooperation und Vernetzung

Über die Modellversuchsregionen Ostwestfalen-Lippe, Wuppertal/Bergisches Land und Bochum/Mittleres Ruhrgebiet hinaus, wurden auch im Münsterland und am Niederrhein mit vielfältigen Akteuren – Organisationen und Einzelpersonen – Kooperationsbeziehungen aufgenommen. Dazu gehörten:

- Unternehmen
- Arbeitsagenturen
- Jobcenter
- Regionale Vertretungen der Industrie- und Handelskammer
- Regionale Vertretungen der Handwerkskammer
- Allgemeinbildende Schulen
- Berufskollegs

- Regionalagenturen
- Jugendämter
- Zentrum für Migration (RAA)
- Ausbilderinnen, Ausbilder und ausbildende Fachkräfte
- Lehrerinnen und Lehrer
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sowie deren Eltern
- Politiker aller Parteien
- Lobbyisten
- Verbandsfunktionäre

Der Umfang der Zusammenarbeit mit diesen Gruppen umfasste Gespräche zum Erfahrungstransfer, vertraglich festgeschriebene langfristige Kooperationen zur Ausbildungsvorbereitung sowie gemeinschaftliche Konzeptentwicklungen.

4 Modellversuchsergebnisse und –produkte sowie deren Transfer und Verstetigung

4.1 Darstellung der Konzepte, Aktivitäten und Instrumente für die Umsetzung des Transfers und die Verstetigung der Ergebnisse über die Modellversuchslaufzeit hinaus

Transferaktivitäten beziehen sich auf den internen Transfer im Kreis der Projekte des Modellversuchsschwerpunktes, die Aktivitäten mit den unmittelbaren Beteiligten des Modellversuches sowie auf Institutionen im thematischen Umfeld.

Der von der Programmleitung und der wissenschaftlichen Begleitung moderierte Austausch zwischen den Modellversuchen in den Arbeitsforen und Netzwerktreffen hat wichtige gegenseitige Impulse für die Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeit gegeben.

Der Transfer mit den Beteiligten des Modellversuches wurde v.a. durch thematische Schwerpunktveranstaltungen in Zusammenarbeit mit Projektbetrieben durchgeführt. Über die in früheren Berichten dargestellten Veranstaltungen, z.B. bei der Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG in Bielefeld oder der Claas Landmaschinen KGaA mbH in Harsewinkel hinaus soll an dieser Stelle die Veranstaltung "Perspektive OWL – Chancen für Jugendliche schaffen" am 06. Februar 2014

bei der Firma Goldbeck GmbH in Bielefeld herausgestellt werden. Zum Abschluss des Modellversuches haben ca. 60 Teilnehmer die vom Modellversuch KobA ausgehenden Impulse reflektiert. Mit der Vorstellung eines Konzeptes der Verbundausbildung aus Waldkirch wurde noch einmal die Bedeutung der Zusammenarbeit von Unternehmen unterstrichen. Ausdrücklich wurde die Übertragbarkeit des Konzeptes auf die Region Ostwestfalen-Lippe mit den Potentialen der Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen für die Fachkräftesicherung festgestellt.

In der Diskussion wurde das Engagement von Personen als Initiatoren und Promotoren von guten Ideen hervorgehoben. Dabei muss nicht immer ein großes Projekt entstehen – manchmal sind es kleine Initiativen, die - konsequent fortgesetzt – wahrgenommen werden und Impulse für weitere Initiativen geben.

Die größte Herausforderung bei der Verstetigung der Ergebnisse des Modellversuches ist die Bereitstellung der erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen für die Begleitung der Jugendlichen vor und während der Ausbildung, der Beratung und Qualifizierung von Ausbildern und ausbildenden Fachkräften sowie der Koordination der Aktivitäten insgesamt.

Der zentrale Ansatz für die Verstetigung von Handlungsoptionen über die Laufzeit des Projektes hinaus ist deshalb die Initiierung und Begleitung von Netzwerken. Im engeren Sinne sind damit Zusammenschlüsse von Unternehmen gemeint, die sich in mehr oder weniger verbindlichen rechtlichen Strukturen organisieren, um gemeinsame Interessen z.B. bei der Produktentwicklung, der Vermarktung oder der Personalwirtschaft zu vertreten. In solchen Zusammenschlüssen von Unternehmen lassen sich diese Aufwände durch Synergieeffekte deutlich reduzieren. Durch die Aufteilung von Verantwortung auf mehrere Betriebe bzw. Personen relativiert sich auch das Risiko, dass durch das Ausscheiden einzelner Akteure die Initiative insgesamt in Gefahr gerät. Es hat sich gezeigt, dass sehr engagierte einzelne Personen, z.B. als Angestellte einer Stadtverwaltung oder Industrie- und Handelskammer, die Ziele des Modellversuches nachhaltig in der Region umsetzen können. Die erforderlichen Ressourcen werden dabei nur zum Teil aus öffentlichen Haushalten einer Kommune oder der Agentur für Arbeit bereitgestellt. Mit unterschiedlichen Modellen gelingt es auch, Unternehmen unmittelbar an der Finanzierung zu beteiligen, z.B. durch Zahlungen in einen entsprechenden Fonds, Gründung einer Stiftung oder Übernahme von Patenschaften.

Als direktes Ergebnis des Modellversuches hat der Internationale Bund als Bildungsdienstleister ein Geschäftsmodell entwickelt, um in Kooperation mit öffentlichen Stellen wie den Schulen, der Agentur für Arbeit, der Kommune und den Akteuren des Neuen Übergangssystems (NÜS) NRW die Instrumente des Modellversuches KobA zu vermarkten.

4.2 **Darstellung der Erfolge, Probleme und bisherigen Wirkungen**

Als wesentliche Erfolge und Wirkungen des Modellversuches können insbesondere die folgenden Aspekte herausgestellt werden.

Sowohl die aktive Beteiligung an dem Modellversuch im Sinne der Durchführung von betrieblichen Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung als auch die Teilnahme an öffentlichen Informationsveranstaltungen hat zu einer Sensibilisierung von Ausbildern, ausbildenden Fachkräften und Mitgliedern der Geschäftsführungen in den Betrieben geführt. Sie haben vielfach eine differenziertere Wahrnehmung zur Perspektive des Fachkräftenachwuchses in ihrem Unternehmen erlangt. Durch persönliche Erfahrung oder durch vermittelte Erkenntnisse aus anderen Betrieben wurde der Blick für die zunehmende Heterogenität in der Belegschaft auch ihres Unternehmens geschärft. Aus Rückmeldungen in den Interviews mit den betrieblichen Akteuren sowie den Beiträgen auf den öffentlichen Veranstaltungen lässt sich schließen, dass Betriebe zunehmend bereit sind, mehr Zeit und Engagement in die Förderung von Jugendlichen zu investieren, die (noch) nicht den Anforderungen an eine Berufsausbildung in Ihrem Unternehmen genügen. In diesem Zusammenhang wurde auch immer wieder die Einsicht herausgestellt, dass es nicht darum gehen kann, den vermeintlich „besten“ Bewerber für eine Ausbildung zu gewinnen, sondern dass sehr differenziert bezogen auf die künftigen fachlichen und personalen Anforderungen des Betriebes der „geeignete“ Bewerber gefunden werden muss. Und dies ist nicht in jedem Fall ein Schulabgänger mit Abitur und Bestnoten.

Viele Betriebe haben daraufhin die Kriterien für die Auswahl von Bewerbern ausdifferenziert. Mit der Ausbildung unmittelbar beauftragte Mitarbeiter haben gelernt, bei der Einschätzung des Potentials von Bewerbern stärker auf Motivation und Engagement zu achten und die aktuellen schulischen Leistungen nicht zu hoch zu bewerten. Das Ausbildungspersonal der Projektbetriebe wurde erfolgreich dabei unterstützt, die Jugendlichen mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen durch eine vorher in dieser Konsequenz nicht praktizierte individuelle Förderung zu unterstützen.

Im Rahmen der Netzwerkarbeit ist es gelungen, den thematischen und regionalen Wirkungskreis bestehender Netzwerke deutlich zu erweitern. Die Raumfabrik AG hat sich vor der Beteiligung am Modellversuch als Initiative zur Optimierung von Vermarktungsaktivitäten und Kooperation verstanden. Im Zuge des Modellversuches wurde nicht nur das Potential von Bewerbern mit eingeschränkten schulischen Leistungen erkannt, sondern auch das Potential des Netzwerkes selbst für eine koordinierte Begleitung von Jugendlichen im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf.

Als beispielhaft ist auch die Initiative der Firma Gerstenberg in Wuppertal zu nennen, die nach der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung eines lernbehinderten Jugendlichen die Entwicklung und Vermarktung eines Produktes der Ausbildung weiterer Jugendlicher mit Förderbedarf verknüpft hat. Diese Initiative wurde von der Stadt Wuppertal und dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW sehr positiv aufgenommen.

In Kapitel 3 wurden die im Laufe des Modellversuches erforderlichen konzeptionellen Modifikationen und Weiterentwicklungen beschrieben. Es zeigte sich, dass die bei der Antragstellung ausgesprochen ambitioniert formulierten Ansprüche und Ziele des Modellversuches auf sehr unterschiedliche Realitäten in den beteiligten Betrieben trafen. Beispielsweise haben viele hoch spezialisierte und weltweit tätige Unternehmen des Maschinenbaus noch gar keine Probleme bei der Gewinnung von geeignetem Fachkräftenachwuchs. Andere Betriebe können sich als handwerkliche Kleinstbetriebe keine zusätzliche Belastung der Mitarbeiter durch die intensive Förderung anspruchsvoller Jugendlicher leisten.

Es ist dem Konsortium gelungen, diese Herausforderung durch eine Ausdifferenzierung sowohl der konzeptionellen Herangehensweise als auch der Instrumente zu bewältigen. Dabei konnten die unterschiedlichen Profile, Perspektiven und Erfahrungen der Modellversuchspartner konstruktiv zusammengeführt werden

Die anfänglich problematische Beteiligungsbereitschaft der Unternehmen konnte durch das flexible Vorgehen im Modellversuch deutlich gesteigert werden. Auf dieser breiten Kooperationsbasis konnten vielfältige Aktivitäten mit Unternehmen, ihren Akteuren und jugendlichen Teilnehmern realisiert werden. Auf Seiten der Teilnehmer zeigt sich der Erfolg auch in dem direkten Übergang von Jugendlichen aus den Praxisphasen in eine betriebliche Ausbildung.

4.3 Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit des Modellversuchs

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit diente der Information mehrerer Personengruppen, über die Ziele, Ansätze und Ergebnisse der Modellversuchs, sowie dessen Einbettung in den Förderschwerpunkt „Heterogenität / Neue Wege“. Zu diesen Personengruppen gehörten die breitere Fachöffentlichkeit, betriebliche Akteure im Handlungsfeld der Ausbildung und die allgemeine Öffentlichkeit.

Darüber hinaus erfolgte innerhalb des Förderschwerpunktes ein intensiver Austausch mit den weiteren 16 Modellversuchen. Dieser wurde nicht nur im Rahmen gemeinsamer Netzwerktreffen und Arbeitsforen gepflegt, sondern ebenfalls auch während der gesamten Modellversuchslaufzeit zum Erfahrungstransfer oder anlassbezogen zur gegenseitigen Unterstützung genutzt. Der Abgleich der gesammelten Erfahrungen zwischen den verschiedenen Modellversuchen erlaubt eine Abschätzung der Übertragbarkeit der eigenen lokalen sowie branchenspezifischen Erkenntnisse und Ergebnisse auf andere Regionen und Branchen.

Durch die Teilnahme an Messen und Tagungen, wie dem Christiani-Ausbildertag, dem Forum zur Fachkräftesicherung des AutoClusters NRW oder den Hochschultagen beruflicher Bildung, konnten einerseits Kontakte zu betrieblichen Ausbildungsakteuren erschlossen sowie bereits erfolgreiche Konzepte zum Übergang zwischen Schule und Beruf identifiziert werden und andererseits die Bedeutung heterogener Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern für die Fachkräftesicherung durch den Modellversuch aufgezeigt werden.

Durch die Ausrichtung von Auftaktveranstaltung und Fachveranstaltungen, begleitet von intensiver Pressearbeit, konnte der Modellversuch in regionalen und überregionalen Medien Aufmerksamkeit gewinnen und wertvolle Kontakte knüpfen. Die Projekthomepage sowie elektronische und postalische Mailingaktionen dienten der Kontaktpflege und der Information über aktuelle Veranstaltungen des Modellversuches.

Die Nutzung bestehender und der Aufbau neuer Kontakte zu Akteuren aus Wirtschaft Forschung und Politik, wie Mitgliedern des Bundestages und Landtages NRW, förderte die öffentliche Präsenz des Modellversuchs und unterstützte die Initiierung weiterer Aktivitäten.

4.4 **Einordnung der Ergebnisse in den Modellversuchsförderschwerpunkt**

Insgesamt haben 17 Modellversuche, verteilt über das gesamte Bundesgebiet, während der dreijährigen Laufzeit des Förderschwerpunktes 'Neue Wege in die duale Ausbildung - Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung' vielfältige Konzepte entwickelt, erprobt und verstetigt, um die noch ungenutzten Potentiale der Vielfalt jugendlicher Bildungsbiografien zu erschließen.

Die Zielsetzung des Modellversuchs KobA war es, für Jugendliche mit Förderbedarf, die bisher teilweise lange im Übergangssystem verbleiben, Wege für einen erfolgreichen und unmittelbaren Übergang von der allgemeinbildenden Schule in eine betriebliche Ausbildung zu erschließen.

Dafür wurden Lösungen gefunden, welche es Jugendlichen ermöglichen, die Ausbildungsreife im Rahmen betriebspraktischer Phasen zu erlangen um direkt anschließend eine duale Ausbildung aufzunehmen. Dabei stand ein ganzheitlicher und an nachhaltig Wirkung orientierter Ansatz im Vordergrund, in dem die berufsbezogene Qualifizierung der Jugendlichen nur ein Aspekt war.

Die Unterstützung der Organisationsentwicklung in den am Modellversuch teilnehmenden Unternehmen zu einer Kultur der Wertschätzung für Vielfalt und Unterschiedlichkeit, durch die Begleitung und Beratung während der dafür notwendigen Veränderungsprozesse, war ein zentrales Element des Modellversuches. Diese Veränderungsprozesse, welche durch den Modellversuch initiiert und gefördert wurden, waren hierbei auch ein Instrument zur Sicherung der Nachhaltigkeit. Durch das kritische Hinterfragen bisheriger Auswahlkriterien und -praktiken sowie der Ausbildungsmethodik wurden nicht nur neue Chancen für die während der Modellversuchslaufzeit begleiteten Jugendlichen geschaffen, sondern auch bleibende Veränderungen in den Unternehmen angestoßen. Die Öffnung für bisher weniger berücksichtigte Gruppen von Bewerberinnen und Bewerber und damit verbunden die Bereitschaft zur Nutzung der darin liegenden Potentiale sowie der konstruktiven Bewältigung möglicher Herausforderungen als bleibende

Effekte, reflektieren die Nutzung der Chancen der Heterogenität als zukunftsorientiertes Mittel zur Sicherung des Fachkräftebedarfs über die Laufzeit des Modellversuches hinaus.

5 Konsequenzen und Schlussfolgerungen

5.1 Vermarktungsstrategie, Produkte und Ergebnisse der Entwicklung und Erprobung

Die Schwerpunkte der Produkte und Ergebnisse des Modellversuches stellen sich in den beteiligten Regionen Ostwestfalen- Lippe und Bergisches Land unterschiedlich dar. Die Region um Bielefeld ist von großen Unternehmen des Maschinenbaus mit einem Umfeld von kleinen und mittleren Unternehmen der Zulieferindustrie geprägt. Im Bergischen Land hingegen dominieren kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere Betriebe unterschiedlicher Gewerke des Handwerks.

Dementsprechend wurden in der Region OWL Strategien der Vernetzung von Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlichem „Reifegrad“ der Entwicklung von Strategien der Nachwuchsgewinnung präferiert. Über die Laufzeit des Modellversuches verteilt wurden in Unternehmen der Region Veranstaltungen durchgeführt, in denen innovative Ansätze und Methoden zur Vorbereitung von Jugendlichen auf eine betriebliche Berufsausbildung vorgestellt wurden. Diese Veranstaltungen wurden für die kleineren Unternehmen zunehmend zu einem Forum, auf denen sie wichtige Anregungen aufnehmen konnten, auch ohne die in großen Unternehmen verfügbaren Ressourcen bedarfsgerecht angepasste Initiativen zur Nachwuchsgewinnung einzuleiten. Ein besonders hervorzuhebendes Ergebnis ist die Entscheidung eines am Modellversuch beteiligten Unternehmens, nach Abschluss des Projektes eine Arbeitsgruppe regionaler Betriebe zur Fortsetzung der Aktivitäten zu etablieren.

Der Fachbereich Personal & Organisation des Partner OWL MASCHINENBAU e.V. wird die im Modellversuch KobA mit den beteiligten Unternehmen entwickelten Initiativen weiter begleiten. Aufgrund des absehbar weiter steigendes Problemdruckes und dem entsprechend steigenden Bedarf der Unternehmen werden die im Modellversuch entwickelten Impulse eher an Bedeutung gewinnen.

Die Vermarktung der Ergebnisse ist durch die intensive Kommunikation des Netzwerkes OWL MASCHINENBAU e.V. auch über die mehr als 200 Mitglieder und Partner hinaus gewährleistet. Nicht zuletzt wurden die Aktivitäten des Modellversuches von der regionalen Presse positiv aufgegriffen.

Am Standort Wuppertal des Modellversuches stand für den Projektpartner Internationaler Bund e.V. ebenfalls die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensnetzwerk im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Die Jugendlichen hatten die Möglichkeit, die betrieblichen Phasen der Berufsorientierung in Betrieben unterschiedlicher handwerklicher Gewerke wahrzunehmen. Das wurde durch die Beteiligung der Raumfabrik AG ermöglicht, einem Zusammenschluss von Handwerksunternehmen aus 14 verschiedenen Gewerken. Somit können die Jugendlichen sozusagen in einem einzigen Bewerbungsverfahren unterschiedliche Berufe kennenlernen und herausfinden, ob die tatsächlichen Tätigkeiten ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechen.

Das heißt, die Entscheidung für ein bestimmtes Berufsbild und für die (Vor-)Ausbildung in einem Beruf kann auf einer tragfähigen Informationsbasis und Erfahrungen im Arbeitsalltag erfolgen. Dies verringert sowohl im Interesse der Jugendlichen als auch der Unternehmen das Risiko von Ausbildungsabbrüchen. Zusätzlich zu den Ansprechpartnern in den einzelnen Unternehmen steht im Rahmen der Raumfabrik unternehmensübergreifend ein Ausbildungsvorbereitungspate als Ansprechpartner zur Verfügung. Diese enge persönliche Betreuung erlaubt auch bei Problemen und Krisenfällen eine schnelle und wirksame Intervention. Durch den Modellversuch erfolgte eine pädagogische Beratung und Begleitung, welche die effektive Durchführung der Vorausbildung unterstützte und die Ausbildungskompetenz der beteiligten Unternehmen förderte.

Die Entwicklung eines Konzeptes für die Verbundvorausbildung mit der Raumfabrik als Referenzmodell wurde in Wuppertal durch den Modellversuch initiiert. Ebenso wurde eine politische Initiative zur Schaffung eines rechtlichen Rahmens für die Verbundvorausbildung unterstützt, da bisherige Konzepte nur für Ausbildungen, aber nicht Vorausbildungen existieren.

In Zusammenarbeit mit den örtlichen Berufskollegs wurde im Modellversuch auch eine Unterrichtsreihe zur Berufsorientierung und Übergang Schule-Beruf konzipiert.

Mit der Firma Gerstenberg Mechanik GmbH aus Wuppertal hat sich ein Kleinunternehmen aus dem Bereich der Metallverarbeitung am Modellversuch beteiligt, das schon in der Vergangenheit Jugendliche und junge Erwachsene mit Förderbedarf ausgebildet hat und bereits dafür ausgezeichnet wurde.

Um zukünftig die Ausbildungsaktivitäten zu intensivieren und die Ausbildung zum Werkzeugmaschinenpaner nach § 66 BBIG für Menschen mit Behinderung zu ermöglichen, hat der Modellversuch die Entwicklung eines entsprechenden Ausbildungskonzeptes im Unternehmen begleitet. Darüber hinaus wurde der Aufbau von Kooperationen mit Förderschulen unterstützt. Für eine Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten wird mit Unterstützung aus dem Modellversuch versucht, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen.

Der Internationale Bund wird im Rahmen seiner örtlichen, regionalen und überregionalen Angebote zur Beruflichen Bildung die im Modellversuch entwickelten Ansätze vermarkten. Hierzu gehört insbesondere die Unterstützung und Begleitung von Unternehmensnetzwerken in der

Anbahnung von Partnerschaften der Berufsorientierung und Berufsausbildung als zusätzlichem Instrument des externen Ausbildungsmanagements.

Die Entwicklung von betrieblichen Lernaufgaben war für BIT e.V. ein Arbeitsschwerpunkt. Die Sichtung einschlägiger Materialien von Verlagen, Verbänden oder öffentlichen Institutionen machte deutlich, dass die Vorlagen entweder den Werkunterricht allgemeinbildender Schulen adressieren oder die betriebliche Ausbildung in anerkannten Berufen. Auch die von den zuständigen Stellen zertifizierten Qualifizierungsbausteine gemäß der Verordnung über die Bescheinigung von Grundlagen beruflicher Handlungsfähigkeit im Rahmen der Berufsausbildungsvorbereitung (BAVBVO) sind nicht immer für den Einsatz in betrieblichen Praxisphasen geeignet. Sie setzen überwiegend eine Mindestdauer von 140 Wochenstunden voraus und beziehen sich inhaltlich sehr stark auf die Verordnungen der bezogenen Berufe.

Ebenso zeigte sich, dass die Entwicklung von Lernaufgaben ein überaus zeitintensiver Prozess ist, den Betriebe in der Praxis nur selten vollführen. Wenn nur sporadisch ausgebildet wird, oder aber selten auszuführende Arbeitshandlungen geringer Bedeutung betroffen sind, so ist zu erwarten, dass der Aufwand für die Entwicklung von Lernaufgaben, bezogen auf ihren weiteren betrieblichen Nutzen, tatsächlich zu groß ist. Bei regelmäßiger Ausbildungsaktivität, sowie für erfolgskritische und/oder häufige Arbeitsverrichtungen ist ein sorgfältiges Abwägen zwischen dem Aufwand für die einmalige Entwicklung der Lernaufgaben sowie ihrem kontinuierlichen betrieblichen Nutzen für die Ausbildung der angehenden Fachkräfte notwendig.

Aber nicht nur in der Ausbildung selbst, sondern bereits vorgelagert im Rahmen von Vorausbildung oder Praktika erlauben Lernaufgaben eine arbeitsprozessnahe und den Kompetenzerwerb fördernde Ausgestaltung betrieblicher Praxisphasen. So kann vermieden werden, dass es sich nur um eine Verlagerung schulischer Aktivitäten nach Gestalt eines Werkunterrichts an den Lernort Betrieb handelt oder die Jugendlichen für repetitive Hilfs- oder Nebenarbeiten abgestellt werden.

Das Ziel dieses Arbeitspaketes war die Herstellung betriebsbezogenen Lernaufgaben, die zwischen dem Anspruchsniveau des schulischen Werkunterrichts und dem Anspruchsniveau der Berufsausbildung ausgestaltet werden.

Es wurden Lernaufgaben für drei Berufsbilder gestaltet, die von den Partnern auch über die Laufzeit des Modellversuches hinaus den Ausbildungsbetrieben angeboten wurden.

Für die Aufbereitung der individuellen Erfahrungen und Einsichten der Fachkräfte in den Betrieben wurde von BIT ein Interviewleitfaden entwickelt. Der Interviewleitfaden sollte dabei episodische Erzählungen bzw. Geschichten der Fachkräfte explizieren. Die Annahme war, dass durch die dabei wirkenden Erzählwänge (Detaillierung, Kondensierung und Gestaltschließung) handlungsleitende persönliche Einsichten und Perspektiven der Auszubildenden zugänglich werden, die mittels stark standardisierter Instrumente nicht erfassbar sind, weil diese so beispielsweise

für die Ausbildenden nur bedingt abrufbar sind oder im Sinne sozialer Erwünschtheit selegiert werden. Auch dieser Leitfaden wird nach dem von den Partnern weiterhin genutzt.

5.2 **Reflexion der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Berufsbildungspraxis**

Um die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die bundesweite Berufsbildungspraxis abschätzen zu können, müssen die erfolgskritischen Einflussfaktoren der Modellversuchsarbeit, die breite Anwendbarkeit der gewählten Methoden und deren Realisierbarkeit ohne die Unterstützung durch ein gefördertes Projekt berücksichtigt werden.

Wie bereits in vorangegangenen Abschnitten erläutert, war die betriebliche Beteiligungsbereitschaft ein kritischer Erfolgsfaktor. Diese hing eng mit dem regionalen branchenspezifischen Verhältnis zwischen angebotenen Ausbildungsstellen und den dafür verfügbaren geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern zusammen: Unbesetzte Ausbildungsplätze steigerten das Interesse an den Konzepten und Angeboten des Modellversuchs.

Die praktische Bewährung der im Modellversuch angewandten Methoden konnte, aufgrund der internen Struktur des Konsortiums, in konjunkturell unterschiedlich geprägten Regionen, verschiedenen Branchen und stark differierenden Unternehmensgrößen erfolgen.

Die im Modellversuch erbrachten Leistungen, speziell Beratung und Begleitung der Unternehmen und Jugendlichen, müssten außerhalb eines geförderten Projektes entweder durch die Unternehmen oder durch die Umwidmung von Mitteln der Maßnahmen des Übergangssystems finanziert werden. Die Schwerpunktverschiebung von einzelfallorientierten Interventionen mit Jugendlichen zu einer nachhaltigen organisationsentwickelnden Selbstbefähigung der Unternehmen wäre hierfür erforderlich.

Die Gespräche mit erfolgreichen Initiativen von Kommunen und Unternehmen zur Gestaltung des Übergangs zwischen Schule und Beruf außerhalb der Modellversuchsregionen spiegelten die in der operativen Arbeit des Konsortiums gesammelten Erfahrungen wider und verringern damit die Wahrscheinlichkeit, dass es sich hierbei um singuläre Erkenntnisse geringer Reichweite handelt. Dies sicherte darüber hinaus auch der intensive Austausch innerhalb des Förderschwerpunktes „Heterogenität“.

5.3 **Bilanzierung der praktischen Relevanz der Ergebnisse für Berufsbildungspraxis, Wissenschaft und Berufsbildungspolitik**

Die praktische Relevanz der Ergebnisse des Modellversuches erwächst aus der hohen Bedeutung qualifizierter Fachkräfte als wichtigem Produktionsfaktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Aufgrund des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Geburten-

rückgangs, werden zukünftig weniger Jugendliche für betriebliche Ausbildungen zur Verfügung stehen. Somit wird die Erschließung wenig berücksichtigter Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern, als bisher eher gesellschaftsintegrative Maßnahme, zukünftig ebenfalls zu einem wirtschaftlichen Erfordernis für die Unternehmen. Während die Geburtenzahlen vornehmlich durch längerfristige gesellschaftspolitische Interventionen beeinflusst werden, lässt sich die Nutzung des Potentials der verfügbaren Jugendlichen verhältnismäßig zeitnah optimieren, wenn die entsprechende Bereitschaft der Unternehmen gegeben ist sowie förderliche Unterstützungsleistungen und rechtliche Rahmenbedingungen vorhanden sind.

Der Modellversuch hat hierfür in enger Kooperation mit Unternehmen transferierbare Konzepte identifiziert und entwickelt. Dabei ist die langfristige und prospektive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und allgemeinbildenden Schulen, sowie die enge Verknüpfung mit kommunalen Akteuren im Handlungsfeld schulischer und beruflicher Bildung, markantestes Heraushebungsmerkmal. Durch die so erschließbaren Ressourcen lassen sich die in der Heterogenität der Jugendlichen liegenden Potentiale effektiv und effizient im Sinne aller Beteiligten nutzen.

Für die Berufsbildungspolitik sind die Erfahrungen des Modellversuches hinsichtlich der noch unzureichenden rechtlichen Rahmenbedingungen für die Realisierung betriebsübergreifender ausbildungsvorbereitender Konzepte, analog zur bereits etablierten Verbundausbildung, relevant. Darüber hinaus können Impulse zur Vereinfachung von Antragsverfahren für Maßnahmen zur Unterstützung betrieblicher Ausbildungen abgeleitet werden.

Der Berufsbildungswissenschaft kann der Modellversuch Anregungen für neue Forschungsfragen geben, hinsichtlich der repräsentativen Determinanten betrieblicher Beteiligung an unternehmensübergreifenden Vorausbildungsinitiativen.

6 Schlussbemerkungen, offene Fragen und Empfehlungen

Die Antragstellung des Modellversuches beruhte auf der Annahme, dass die demografische Entwicklung bereits in vielen Unternehmen zu einem Mangel an geeigneten Nachwuchsfachkräften führt. Daraus wurde gefolgert, dass Betriebe bereit seien, auch Bewerbern eine Chance zu geben, die noch nicht vollständig den Anforderungen einer betrieblichen Ausbildung genügen.

Die Praxis des Modellversuches hat jedoch gezeigt, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Betriebe und konkret auf den akuten oder absehbaren Mangel an Fachkräftenachwuchs sehr differenziert zu betrachten sind. In Abhängigkeit von der Branche, der Region, der Attraktivität eines Unternehmens oder eines Berufes reichte die Bandbreite von akutem Mangel an (geeigneten) Bewerbern bis zu einem unvermindert hohen Überhang von geeigneten Bewerbern. Es zeigte sich, wie komplex das Bedingungsgefüge ist, in dem sich die

Akteure im Feld des Übergangs Schule-Beruf betätigen. Entsprechend wurden die Handlungsstrategien auch aller am Modellversuch beteiligten Partner auf die Rahmenbedingungen angepasst.

Der aktuell festgestellte Rückgang der angebotenen Ausbildungsstellen signalisiert, dass es offensichtlich Faktoren gibt, die den Druck auf die Betriebe zur Intensivierung der betrieblichen Ausbildung konterkarieren. Es lässt sich vermuten, dass dies mit der verstärkten Migration qualifizierter Fachkräfte oder auch mit Auswirkungen verstärkter Rationalisierungsmaßnahmen der Betriebe zusammenhängt. Neben allen am Modellversuch engagiert beteiligten Betrieben war in Gesprächen mit Betrieben aber auch zu hören, dass sie sich nicht bereit oder in der Lage sehen, das Anspruchsniveau an die Ausbildungsplatzbewerber zu senken. Dann stellen sie eher keine Auszubildenden mehr ein und versuchen stattdessen, ausgebildete Fachkräfte am Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Andere Betriebe – insbesondere kleine Handwerksbetriebe - wiederum resignieren und stellen sich darauf ein, den Betrieb nicht dauerhaft am Markt halten zu können.

Es bleibt die Frage offen, welche Faktoren letztlich den Ausschlag geben, durch Qualifizierung der Ausbilder, Investition in externe Begleitung und Verlängerung der Ausbildungszeit auch leistungsschwächere Bewerber in den Betrieb zu integrieren. Auf der Oberfläche lässt sich schließen, dass der mehr oder weniger massive Nachwuchsmangel als Problemdruck eine wichtige Rolle spielt. Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung einer Persönlichkeit im Betrieb, die sich aus individuell sehr unterschiedlichen Motiven – z.B. aufgrund der eigenen Berufsbiografie – für die Ausbildung von leistungsschwächeren Jugendlichen engagiert.

Auf Seiten der Bildungsdienstleister stellt sich u.a. die Frage, wie sie systematisch Geschäftsmodelle entwickeln und Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagements erfolgreich am Markt etablieren können. Möglicherweise sind viele Betriebe ebenso wie viele Dienstleister noch zu sehr auf die Erschließung öffentlicher Mittel fixiert. Denn trotz aller positiver Ansätze des Modellversuches und seines Umfeldes bleiben es doch Initiativen als gute Beispiele und Leuchttürme.

Eine besondere Herausforderung ist die Koordination der Aktivitäten aller Akteure im Übergangsgeschehen. Sie verfügen zwar jeweils über eine hohe Expertise in ihren eigenen Handlungsfeldern, jedoch eine weniger stark ausgeprägte Kenntnis der Handlungsfelder der Partner. Eine Vielzahl von Instrumenten, Maßnahmen und Angeboten wird dadurch nicht optimal genutzt. Eine koordinierende Instanz, die Kenntnisse der Maßnahmen des Übergangssystems, der Angebote der Träger, der betrieblichen Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie schulischer Rahmenbedingungen besitzt und die verschiedenen Interessenlagen ausbalanciert, könnte Effektivität und Effizienz der Beteiligten wesentlich erhöhen. Dabei sind vor allem eine

enge lokale Vernetzung und Kenntnisse der regionalen Strukturen und Rahmenbedingungen unerlässlich.

Wenn die in der Heterogenität der Jugendlichen liegenden Potentiale genutzt werden sollen, um den Fachkräftebedarf der Unternehmen zu sichern und Jugendliche bei der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn zu unterstützen, lassen sich aus den hier dargestellten Handlungsfeldern, Erfahrungen sowie Ergebnissen der Gespräche zum Erfahrungsaustausch vier zentrale Empfehlungen ableiten:

1. Die Lern- und Lebensräume Schule, Betrieb und Freizeit müssen frühzeitig miteinander verknüpft werden. So können alltagsweltliche Bezüge des in der Schule gelernten hergestellt, bisher unentdeckte Fähigkeiten und Interessen freigelegt sowie Entwicklungschancen und –risiken rechtzeitig berücksichtigt werden. Dabei muss allerdings immer die Eröffnung von Perspektiven und Auswahlmöglichkeiten im Vordergrund stehen und nicht die Abarbeitung eines fest vorgeschriebenen Prozesses. Die gleichberechtigte Berücksichtigung der Interessen und jeweiligen Ausgangslage aller Beteiligten ist hierfür unverzichtbar und ein zentraler Erfolgsfaktor.
2. Die Kooperation von Unternehmen, wie sie bereits im Rahmen von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen erfolgt, bietet erhebliches Potential für die Gewinnung von Nachwuchsfachkräften. Dabei profitieren die Unternehmen von Synergieeffekten durch die Bündelung der Ressourcen, können vielfältige Berufsbilder offerieren und damit eine höhere Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber erlangen. Darüber hinaus lassen sich Auswahl- und Passungsprozesse zwischen Position und Person über mehrere Unternehmen hinweg optimieren.
3. Individuelle Qualifizierung und Begleitung in Form von Trainings, Seminaren, Coaching oder Supervision sollte durch alle Partner im Übergangsgeschehen Schule-Beruf genutzt werden. Scheinbare oder auch tatsächliche Differenzen zwischen Anforderungen/Erwartungen und Fähigkeiten/Angeboten lassen sich so identifizieren und überwinden, soweit gegenseitige Entwicklungsbereitschaft signalisiert wird.
4. Betriebe ermuntern, Jugendlichen eine „2. Chance“ zugeben, auch wenn die erste Praxisphase nicht erfolgreich abgeschlossen wurde. Für das Scheitern können viele Gründe ausschlaggebend sein, z.B. auch unrealistische oder falsche Erwartungen an den Alltag in einem bestimmten Beruf, das unzureichende persönliche Einverständnis zwischen Jugendlichen und Ausbilder oder eine Phase besonderer persönlicher Belastungen, die in der Praxisphase die Leistungsfähigkeit eingeschränkt haben.

7 Literaturverzeichnis

- Autorengruppe BIBB/Bertelsmann Stiftung. (2011). *Reform des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung. Aktuelle Vorschläge im Urteil von Berufsbildungsexperten und Jugendlichen*. Verfügbar unter <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/6613>.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). *Betriebliche Einstiegsqualifizierung. Informationen für Arbeitgeber*. Verfügbar unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Vermittlung/EQ-Arbeitgeber.pdf>.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Bundesministerium der Justiz, Hrsg.). (2012). *Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms „JOBSTARTER – für die Zukunft ausbilden“*. Vom 30. November 2012.
- Bundesministerium der Justiz. (1997). Drittes Buch Sozialgesetzbuch - Arbeitsförderung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 13. März 2013 (BGBl. I S. 446) geändert worden ist. Verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/sgb_3/gesamt.pdf.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (2011). *Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten*. Zugriff am 20.02.2013. Verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/586.php>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (2003). *Berufsbildungsbericht 2003*, Bonn. Verfügbar unter <http://www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.). (2011, 14. Juli). *Förderdatenbank - Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen*. Zugriff am 20.02.2013. Verfügbar unter <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=6f30e7ddc4905846ffb429291a9bd4e7;views;document&doc=9547>.
- Ehrhardt, B., Metten-Jäckel, B., Overath, J. & Termath, W. (2012). *Modellversuch KobA: Zwischenbericht 2012*.
- Krüger-Charlé, M., Leisering, B. & Rolff, K. *Vorstudie für eine systematische Aufnahme und Bewertung von Maßnahmen im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht*.
- Kühnlein, G. *Das berufliche Übergangssystem in Bremen - Erfahrungen mit dem Instrument Einstiegsqualifizierung (EQ). Eine Analyse im Auftrag der Arbeitnehmerkammer*. Verfügbar unter www.good-practice.de/EQ-Studie.pdf.

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (Hrsg.). (2012a, 15. Februar). *Neues Übergangssystem Schule - Beruf in NRW. Zusammenstellung der Instrumente und Angebote*. Arbeitspapier/Stand: 31.1.2012, Düsseldorf. Verfügbar unter http://www.berufsorientierung-nrw.de/cms/upload/Gesamtkonzept_USB_20120131.pdf.

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (Hrsg.). (2012b). *Merkblatt über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der betrieblichen Berufsausbildung im Verbund durch das Land Nordrhein-Westfalen*. Stand: November 2012. Verfügbar unter http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/verbundausbildung_merkblatt.pdf.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2012a, 06. März). *Leitlinien - Berufsorientierung NRW*. Zugriff am 20.02.2013. Verfügbar unter <http://www.berufsorientierung-nrw.de/berufs-und-studienorientierung/leitlinien/index.html>.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2012b, 24. April). *Überblick - Berufsorientierung NRW*. Zugriff am 20.02.2013. Verfügbar unter <http://www.berufsorientierung-nrw.de/berufs-und-studienorientierung/standardelemente/ueberblick/index.html>.

8 Anhang (Dokumente)

- 1) Handlungsleitfaden Praktikumsgestaltung
- 2) Baustein modulare Qualifizierung
- 3) Lernaufgaben – Einleitung
 - a) Betriebserkundung
 - b) Elektroniker
 - c) Industriekaufleute – Angebot-Auftrag
 - d) Industriekaufleute – Materialwirtschaft
 - e) Fachlagerist – Wareneingang
 - f) Fachlagerist – Warenausgang
- 4) Interviewleitfaden Betriebe