



KAUSA Servicestelle
Offenbach

Hinweis zum Copyright

Diese Unterlage stammt aus dem Projekt MAI – Mentoring für Ausbilderinnen und Ausbilder in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung". Dieses Projekt wurde von INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH von 2006 bis 2007 in enger Zusammenarbeit mit der IHK Frankfurt am Main und der IHK Offenbach in diesen beiden Kammerbezirken durchgeführt. Es zielte auf die nachhaltige Sicherung von Ausbildungsplätzen bei kleinen und mittleren Unternehmen mit ausländischen Inhaberinnen und Inhabern.

Zur Unterstützung von Betrieben wurden während der Projektlaufzeit mehrere Informationsmaterialien, Broschüren und Checklisten erstellt. Diese sind nach wie vor aktuell und auch heute noch wertvolle Hilfen für kleine und mittelständische Unternehmen.

Finanziert wurde das Projekt MAI durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds und des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung.

Wir danken Frau Constanze Brucker, Bereichsleiterin Migration und Integration, INBAS GmbH in Offenbach, für die Genehmigung die MAI-Dokumente auf der Homepage der KAUSA Servicestelle Offenbach als Download-File interessierten Betrieben, Jugendlichen und Eltern zur Verfügung zu stellen.

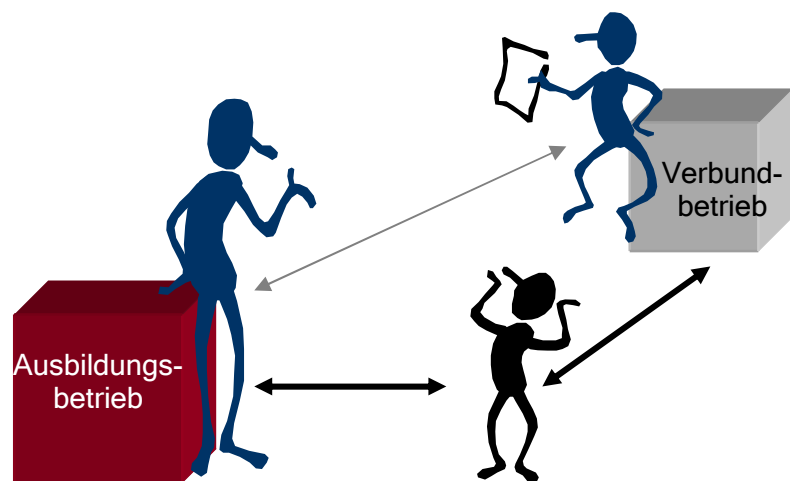
Ansprechpartner:

KAUSA Servicestelle Offenbach

Magistrat der Stadt Offenbach am Main
Amt für Arbeitsförderung, Statistik, Integration
Ralph Kersten, Brigitte Kümbel, Susan Kazda, Isabel Greiner
KAUSA Servicestelle Offenbach
Christian-Pleß-Straße 11-13
63069 Offenbach
E-Mail: uebergangsmangement@offenbach.de
Telefon: 069 8065-4371



**5. Ausbilden im Verbund - Wie kann
mein Unternehmen davon profitieren?**



1. Wieso Ausbilden im Verbund?

Vielen Ausbildungsbetrieben fällt es schwer, bestimmte Inhalte des Ausbildungsrahmenplans in ihrem Unternehmen den Auszubildenden praktisch zu vermitteln, da manche Geschäftsprozesse nur in geringem Maß angewendet werden. Eine Möglichkeit, diese Einschränkung auszugleichen und den Azubis gleichzeitig einen Einblick in eine andere Geschäftswelt zu geben, ist das **Ausbilden im Verbund**.

Der Begriff Verbundausbildung (auch Ausbildungspartnerschaft) beschreibt das Zusammenarbeiten und -wirken von einzelnen Betrieben in der Ausbildung. In vielen Branchen ist es seit jeher Gang und Gäbe, dass Auszubildende sich Ausbildungsinhalte, die der Ausbildungsbetrieb aufgrund seiner Geschäftsprozesse nicht vermitteln kann, in einem Nachbarbetrieb aneignen. Die Betriebe unterstützen sich gegenseitig, indem sie sich bei der (praktischen) Berufsausbildung ergänzen.

Ausbildungspartnerschaften stellen damit eine besondere Form der Lernortkooperation dar. Das Lernen in Ausbildungspartnerschaften bietet Vorteile für die Lernenden und die beteiligten Unternehmen: Durch die Förderung fachlicher und sozialer Kompetenzen und dem Kennen lernen eines breiten Spektrums beruflicher Aufgaben dienen sie der Ausbildung beruflicher Mobilität und Flexibilität.

Es gibt **verschiedene Varianten** der Verbundausbildung:

- ⇒ Mehrere Betriebe stellen ein und tauschen phasenweise ihre Auszubildenden aus.
- ⇒ Ein Unternehmen stellt ein und „verbündet“ sich mit einem größeren Unternehmen, das Phasen der Ausbildung abnimmt.
- ⇒ Ein Unternehmen verbündet sich mit einem Großbetrieb, dem phasenweise die Auszubildenden überstellt werden.
- ⇒ Ein oder mehrere Unternehmen gründen einen Ausbildungsverein, der die Organisations- und Verwaltungsaufgaben übernimmt.

2. Gesetzliche Grundlage

Das aktuelle Berufsbildungsgesetz (BBiG) von 2005 regelt die Gründung von Ausbildungspartnerschaften. Durch die gesetzliche Fixierung soll der besondere Stellenwert unterstrichen und die Betriebe dazu aufgefordert werden, sich mehr an der Ausbildung zu beteiligen.

§ 10 Abs. 5: Verbundausbildung

„Zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen der Ausbildenden können mehrere natürliche und juristische Personen in einem Ausbildungsverbund zusammen wirken, soweit die Verantwortlichkeit für die einzelnen Ausbildungsabschnitte sowie für die Ausbildungszeit insgesamt sichergestellt ist (Verbundausbildung).“

Im folgenden Textauszug aus dem BBiG wird festgelegt, dass Inhalte, die der eigentliche Ausbildungsbetrieb nicht in seinen Geschäftsprozessen hat, auch extern vermittelt werden können. Eine Ausbildungspartnerschaft ist somit rechtens.

§ 27 Abs. 2: Eignung der Ausbildungsstätte

„Eine Ausbildungsstätte, in der die erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten nicht im vollen Umfang vermittelt werden können, gilt als geeignet, wenn diese durch Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte vermittelt werden.“

3. Formen der Verbundausbildung / Ausbildungspartnerschaften

In Deutschland lassen sich die Ausbildungspartnerschaften in vier Grundformen einteilen:

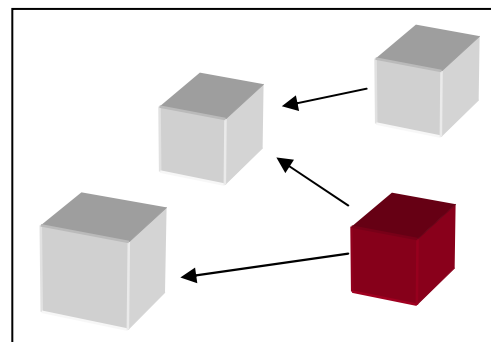
- ⇒ die Auftragsausbildung
- ⇒ das Ausbildungskonsortium
- ⇒ den Leitbetrieb mit Partnerbetrieben
- ⇒ den Ausbildungsverein.

Daneben existieren in der Praxis natürlich noch eine Reihe von weiteren Mischformen. Generell werden unbürokratische und an regionale Besonderheiten angepasste Organisationsformen bevorzugt.

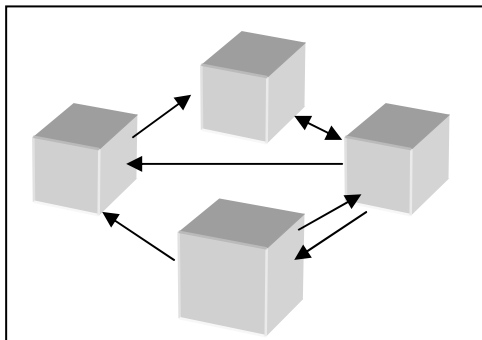
Auftragsausbildung:

Bei der Auftragsausbildung erfolgen Abschnitte der Berufsausbildung gegen Kostenerstattung außerhalb des eigentlichen Ausbildungsbetriebes. Dabei können solche Aufträge an andere Betriebe oder Bildungszentren vergeben werden.

Ausbildungsverträge der Auszubildenden werden mit dem Stammbetrieb abgeschlossen, der auch die Vergütung übernimmt.



Die Kooperationsform ist der Auftrag.



Konsortium:

Bei einem Ausbildungskonsortium schließen sich mehrere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zusammen und stellen jeweils Auszubildende ein, die zu bestimmten Inhalten, die der eigene Betrieb nicht vermitteln kann, in den Nachbarbetrieb gehen (Rotationsprinzip). Diese Inhalte können aber auch von Bildungszentren bzw. Bildungswerken übernommen werden.

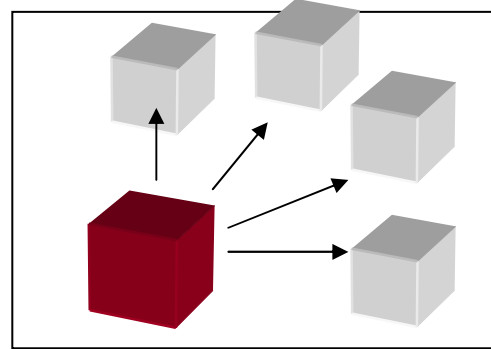
Die Unternehmen arbeiten gleichberechtigt zusammen und bilden ihre eigenen Auszubildenden eigenständig aus.

Kooperationsform dieses Verbundmodells sind gegenseitige Kooperationsverträge.

Leitbetrieb mit Partnerbetrieben:

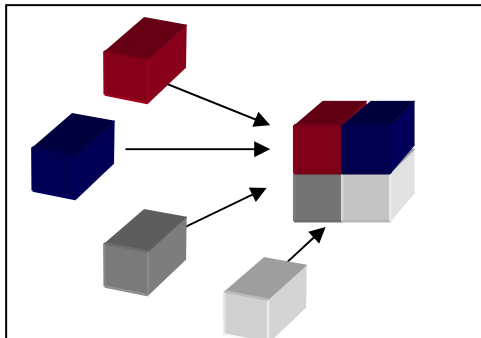
Beim Modell Leitbetrieb mit Partnerbetrieben schließt der Leitbetrieb (Stammbetrieb) die Ausbildungsverträge ab. Einzelne Abschnitte, die der Leitbetrieb aufgrund seiner Geschäftsprozesse nicht ausbilden kann, werden in den Partnerbetrieben vermittelt.

Der Leitbetrieb behält die Gesamtverantwortung und trägt auch die Kosten. Hierfür wird ein Kooperationsvertrag abgeschlossen.



Ziel des Leitbetriebs ist es, selbst Auszubildende einzustellen und die Ausbildung so weit wie möglich selbst durchzuführen. Die Partnerbetriebe haben Interesse, durch Erfahrungsaustausch und Nutzung von Räumlichkeiten des Leitbetriebes die eigene Ausbildungsfähigkeit zu verbessern. Ohne den Aufwand einer vollständigen Ausbildung können die Partnerbetriebe ihren Nachwuchs sichern, denn es ist nicht ausgeschlossen, dass während der Ausbildung im Partnerbetrieb Kontakte hergestellt werden, die später zu einer Anstellung führen können. In den meisten Fällen bildet der Leitbetrieb über seinen eigenen Bedarf hinaus aus.

Die Kooperationsform ist ein Vertrag zwischen dem Leitbetrieb und den einzelnen Partnern.



Ausbildungsverein:

Die einzelnen Betriebe gründen zum Zweck der Ausbildung eine Organisation (z.B. e.V.), die die organisatorischen Aufgaben übernimmt, während die Stammbetriebe die Ausbildung durchführen. Der Ausbildungsverein schließt in der Regel die Ausbildungsverträge ab.

Die Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung und der ehrenamtliche Vorstand, der die Leitungsfunktion übernimmt. Eine Satzung regelt Rechte und Pflichten der Mitglieder. Die anfallenden Kosten für Geschäftsführung, Ausbildungsvergütung, Prüfungsgebühren u.a. können durch Mitgliederbeiträge, Fördermittel (z.B. des Landes oder des Bundes) oder durch Spenden aufgebracht werden.

Die Kooperationsform ist die Vereinsgründung.

Vgl.: SCHLOTTAU, WALTER: Verbundausbildung sichert hochwertige Arbeitsplätze. In: CRAMER / SCHMIDT / WITTEW (HRSG.): PersonalAusbilden. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Verlag Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Neuwied 2000.

4. Vorteile der Ausbildung im Verbund

Jedes dieser Modelle hat seine Vor- und Nachteile. In jedem Falle aber entlastet eine Verbundausbildung das einzelne Unternehmen. Außerdem können sich an einem Verbund auch Betriebe beteiligen, die so spezialisiert sind, dass sie keine vollständige Ausbildung durchführen können. Gerade diese »Spezialisten« brauchen aber oft gut ausgebildete Fachleute!

Verbesserte Ausbildungsqualität durch Verbundausbildung:

Vorteile ergeben sich ebenso für die Jugendlichen wie für die Betriebe: Die Chance auf einen Arbeitsplatz bzw. auf eine gut ausgebildete Fachkraft im Verbund ist höher als sonst.

Von zahlreichen Fachleuten der Berufsbildung wird vor allem die Chance zur Qualitätsverbesserung gesehen, mit der die Verbundausbildung das duale Berufsbildungssystem bereichert. Viele kleine und mittlere Betriebe mit einem hohen Spezialisierungsgrad stehen vor dem Problem, nicht den vollen Umfang der Lerninhalte aus den Ausbildungsrahmenplänen abdecken zu können. Diese Betriebe verfügen aber im allgemeinen aufgrund ihrer speziellen Tätigkeitsfelder auf bestimmten Gebieten der neuen Technologien oder im Dienstleistungsbereich über ein hohes Qualifikationspotential, dessen Erschließung zur Sicherung einer hohen Ausbildungsqualität genutzt werden kann.

Ausbilden im Verbund ist besonders geeignet, eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten:

- ⇒ Verbundausbildung in Betrieben mit hoher technologischer Spezialisierung erweist sich als geeignetes Instrument, rechtzeitig auf Qualifikationsanforderungen von morgen vorzubereiten, wenn sie eine Ausbildung in neuen Berufen anbieten, die einzelbetrieblich kaum möglich ist (z.B. bei den Medienberufen, bei den IT - Berufen, in der Veranstaltungstechnik).
- ⇒ Das Kennen lernen unterschiedlicher Betriebe im Rahmen eines Ausbildungsverbundes erweitert die fachliche und soziale Kompetenz der Auszubildenden. Was im Handwerk früher die Wanderjahre bezweckten, kann hier auf andere Weise während der Ausbildung erreicht werden: Unterschiedliche Betriebsabläufe mit ebenso unterschiedlichen fachlichen Anwendungsformen und Einzelheiten der Ausbildungsinhalte vermitteln ein breiteres Spektrum an fachlicher Kompetenz, als ein Einzelbetrieb es in der Regel leisten kann.
- ⇒ Indem das Lernen unter wechselnden personellen, räumlichen und lernorganisatorischen Rahmenbedingungen erfolgt, werden zugleich günstige Voraussetzungen für die Entwicklung fachübergreifender und sozialer Kompetenzen geschaffen, insbesondere die Fähigkeit, kooperativ in Arbeitsgruppen zusammenzuarbeiten.

Finanzielle Vorteile der Verbundausbildung:

Durch einen Ausbildungsverbund können die für jeden einzelnen der beteiligten Betriebe anfallenden Kosten deutlich reduziert werden. Eine Ausbildung im Verbund kleinerer Betriebe untereinander ist deshalb kostengünstig, weil durch die Teilnahme am Verbund zu relativ geringen anteiligen Kosten (cost-sharing) gut ausgebildeten jungen Menschen rechtzeitig ein Arbeitsvertrag angeboten werden und damit der Fachkräftenachwuchs gesichert werden kann. Zusätzliche Vorteile bietet ein Verbund zwischen mehreren kleinen und einem größeren Betrieb, indem gegebenenfalls dessen Ausbildungswerkstatt gemeinsam genutzt werden kann.

Verbesserte Unternehmensprozesse und Kooperation durch Verbundausbildung:

- ⇒ Durch die „Wanderschaft“ im Verbund bringt Ihr/e Auszubildende/r viele Erkenntnisse und Ideen mit, die Ihrem Unternehmen nützen.
- ⇒ Außerdem bringt ein solcher Verbund die beteiligten Unternehmen auf anderen Gebieten näher.
- ⇒ Sie können viel eigenes Geld sparen, wenn Erfahrungen mit den »Verbündeten« bei bestimmten Neuanschaffungen, mit Lieferanten oder Kunden ausgetauscht werden.
- ⇒ Es ergibt sich ein gemeinsamer Weiterbildungsbedarf. Für einen alleine ist das zu teuer und große Weiterbildungsinstitute gehen meist nicht auf Sonderwünsche ein, aber der Verbund kann helfen, sich auf individuelle Bedürfnisse einzustellen.
- ⇒ Es entstehen feste Beziehungen. Mancher größere Auftrag ist, wenn man sich kennt und die Risiken teilt, gemeinsam besser zu lösen.

...und Verbundausbildung kann Betrieben, die noch keine Erfahrung mit Ausbildung haben, den Einstieg erleichtern.

5. Verbund in der Praxis

Die Modelle der Verbundausbildung haben sich in der Praxis bewährt, was unter anderem durch ein Forschungsprojekt des BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung belegt wurde. Als Vorteile konnten festgestellt werden:

- Vermittlung der Fachinhalte auf hohem technischen Niveau
- Verbesserung der Schlüsselqualifikationen durch den Lernortwechsel
- Größere Mobilität und Flexibilität
- Im Durchschnitt bessere Prüfungsergebnisse
- Sofortige Einsatzmöglichkeit nach der Ausbildung
- gute Vorbereitung auf zukünftige Qualifikationsanforderungen durch die moderne technische Ausstattung im hochspezialisierten Betrieb
- größere Bandbreite bei Kundenkontakten

Aus den Ergebnissen wurden Empfehlungen an Betriebe entwickelt, die im Verbund ausbilden (wollen):

- Um spätere Konflikte zu vermeiden, muss vor der Gründung eines Ausbildungsverbundes eine eindeutige vertragliche Regelung über die Rechte und Pflichten der Verbundpartner vereinbart werden.
- Es wird empfohlen, regelmäßige Arbeitstreffen bzw. Arbeitskreise des Ausbildungspersonals aus den beteiligten Verbundpartnern möglichst unter Einbeziehung von Lehrern der betreffenden Berufsschulen durchzuführen.
- Ausbildungsunerfahrene kleine und mittlere Unternehmen sollten ein externes Ausbildungsmanagement, einen verbunderfahrenen Leitbetrieb oder die Unterstützung eines Ausbildungsnetzwerks in Anspruch nehmen.
- Die Verweildauer der Auszubildenden bei den Partnerbetrieben sollte insgesamt maximal drei Monate pro Ausbildungsjahr betragen.
- Für den Erwerb von Fremdsprachen bzw. interkulturellen Kompetenzen lohnt es, das Modell der grenzüberschreitenden Verbundausbildung (d.h. das Einbeziehen von ausländischen Partnern in einen Ausbildungsverbund) anzuwenden.

Vgl.: BIBB-Forschungsprojekt: Förderung und Effizienz der Verbundausbildung.

Im Internet unter: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a32_org_foerderung_und_effizienz.pdf

Der Wechsel der Lernorte im Rahmen eines Ausbildungsverbunds bietet vielfältige Möglichkeiten für eine effektive Gestaltung der Ausbildung. Der optimale Erfolg kann aber nur bei **einer guten Zusammenarbeit und gegenseitigen Abstimmung** erreicht werden. Eine **klare und für alle Beteiligten transparente Aufgabenverteilung** ist grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Kooperation.

Weitere Unterstützung zum Thema Verbundausbildung erhalten Sie bei Ihrer zuständigen IHK Ausbildungsberatung durch:

- Ausbildungsberatung während der gesamten Ausbildungsdauer
- Unterstützung bei der Suche nach Kooperationspartnern
- Vermittlung von Auszubildenden über die IHK Lehrstellenbörse

Weitere Informationen finden Sie auch im Internet, z.B. unter

<http://www.frankfurt.ihk.de/berufsbildung/beratung/ausbildung/ausbilderinfos/verbundausbildung/index.html>

http://www.darmstadt.ihk24.de/produktmarken/aus_und_weiterbildung/ausbildung/Anlagen/verbund_komplett.pdf

Literaturhinweise:

CRAMER / SCHMIDT / WITTEW (HRSG.): PersonalAusbilden. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Verlag Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Neuwied 2000.

BIBB (HRSG.): Verbundausbildung. Organisationsformen, Förderung, Praxisbeispiele, Rechtsfragen. Bonn 2003. Im Internet unter:

http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf

MAI - Mentoring für Ausbilder/innen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung wird finanziert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Projektleitung:



INBAS GmbH
Institut für berufliche Bildung,
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main
Tel.: 069 / 27 22 4-0

Weitere Informationen finden Sie unter: www.mai.iuba.de