



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

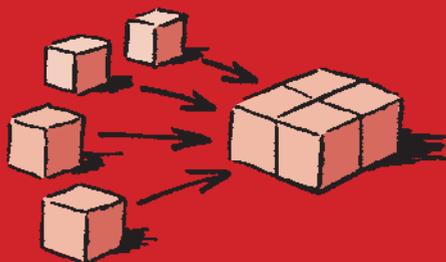
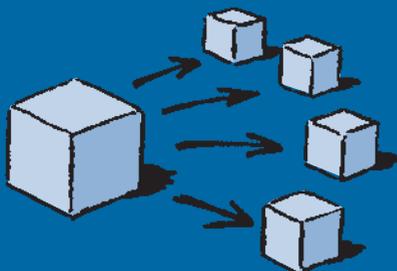
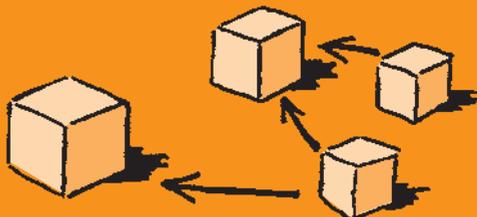
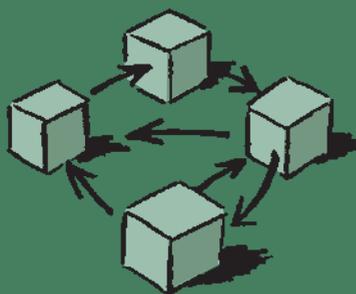


**AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>**

# Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft

**JOBSTARTER PRAXIS – Band 6**

JOBSTARTER PRAXIS



**BILDUNG**

**Ideen zünden!**



EUROPÄISCHE UNION

## Impressum

### Herausgeber

Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)  
für das Programm JOBSTARTER des  
Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Tel.: (02 28) 1 07-29 09, Fax: (02 28) 1 07-28 87  
E-Mail: [info@jobstarter.de](mailto:info@jobstarter.de)  
[www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de)

### Bestellungen:

Tel.: (0 18 05) 26 23 02, Fax: (0 18 05) 26 23 03  
(14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz)  
oder per E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)

ISBN 978-3-7639-3851-3

Band 6 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS

**Redaktion:** Simone Asmuth (verantw.),  
Guido Kirst, Evelyn Borsdorf

### Autorinnen und Autoren:

Wortlaut & Söhne - [www.wortlaut-soehne.de](http://www.wortlaut-soehne.de)  
Einleitungstext: Evelyn Borsdorf, Guido Kirst  
Checkliste/Leitfaden: Evelyn Borsdorf

**Gestaltung:** Hauke Sturm und Jessica Sturm, Berlin

**Herstellung:** W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

### Bildnachweis:

Maria Irl – [www.mariairl.de](http://www.mariairl.de) (S. 4, 12, 19, 32, 36/37, 39, 41, 60/61,  
63, 86/87, 89, 91, 103, 107, 112/113, 115, 117), Privatporträts (S. 9,  
15, 28, 29, 45, 49, 51, 53, 56, 62, 69, 72, 75, 76, 78, 83, 88, 93, 96,  
97, 102, 103, 108, 109, 132, 138, 139)

Bonn, Mai 2011



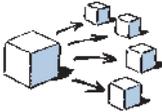
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

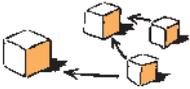
# Verbundausbildung – die Ausbildungsform der Zukunft?

**JOBSTARTER PRAXIS – Band 6**



# Inhalt

Einführung: Verbundausbildung – 4 Modelle für die Zukunft	4
Intro: Von der Walz zum Erfolgsmodell	5
Interview „Verbundausbildung ist ein sinnvolles Instrument in der Berufsbildungslandschaft“ – Peter Thiele, BMBF	9
JOBSTARTER-Projekte unterstützen Ausbildungsverbünde	13
Interview „Wir fördern, um Ausbildung zu ermöglichen“ – Konrad Arndt, Bezirksregierung Düsseldorf	15
Verbundausbildung im Berufsbildungsgesetz	18
Grenzüberschreitende Verbünde	19
Verbundausbildung hat viele Formen	20
Interview „Ich argumentiere mit wirtschaftlichen Vorteilen“ – Lea Pistorius, Bergische Initiative pro Ausbildung plus	23
Vorteile der Verbundausbildung für Betriebe	25
Interview „Im Verbund Ausbildungsstellen zurückholen!“ – Wolfgang Stange, JOBSTARTER-Projekt der Wirtschaftsförderung/Wilhelm Wagener, Kreishandwerkerschaft	28
Verbundausbildung – die Ausbildungsform der Zukunft?	33
	
1. Leitbetrieb mit Partnerbetrieb	36
Intro: Die lila Auszubildende	38
<b>Fachtext Leitbetrieb: Notlösung mit vielen Vorteilen</b>	<b>43</b>
Firmenporträt T und K Medien- und Werbetechnik GmbH: Verzahnung durch Verbundausbildung	47
Kurzinterview: Azubis im Verbund – Christiane Schäfer	49
Firmenporträt Max Poser OHG: Verbund hoch Zwei	51
Feature: Horizonterweiterung	53
Interview „Vertrauen schaffen und Ausbildungskultur entwickeln“ – Reinhard Domurath, agentur mark GmbH	56
Kurzinterview: Azubis im Verbund – Jennifer Schulz	58



## 2. Auftragsausbildung

60

Intro: „Null Prozent Durchfaller“

62

**Fachtext Auftragsausbildung: Den Nachwuchs sichern**

65

Firmenporträt Beumer: Standortsicherung im Münsterland

69

Reportage: Beruf Hauswirtschaft

72

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Doreen Chinow

76

Interview „Kleine Firmen sind oft wegen der Kosten besorgt“ –  
Sven Leuken, IHK Bildungszentrum Schwerin

78

Firmenporträt: SternMaid GmbH in Wittenburg

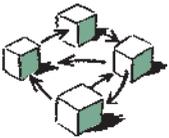
81

Firmenporträt: neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G.  
in Zarrentin

81

Firmenporträt ZAW: Sehr gute Übernahmechancen

83



## 3. Ausbildungskonsortium

86

Intro: „Wir wollen alle übernehmen“

88

**Fachtext Ausbildungskonsortium: „Einfach, schnell und flexibel“**

93

Interview „Ziel ist, selbstständig laufen zu lernen“ – Hartmut Bierman, BAJ/  
Mark Thiel, BVWL

96

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Eugen Tutschkow

102

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Nils Schrage

103

Interview „IHK Ostwestfalen“ – Uwe Gößling, IHK

104

Projekt dual++: Verbundausbildung mal anders

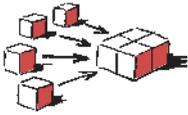
106

Interview „Abwechslung zum Büroalltag“ – Stefan Moss, Azubi Firma Lutz Bengen

108

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Anja Steinert

109



#### 4. Ausbildungsverein

112

Intro: Ein Modell der Zukunft

114

**Fachtext Ausbildungsverein: Sekretariat, Schulersatz und Seelsorge in einem**

**121**

Verbundausbildung für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf

125

Projektbeispiel: Moderne Verbundausbildung am Beispiel des Projektes

GastroMobil

130

Interview „Der Vorteil des Vereins ist die Flexibilität“ – Werner Güzel, Gilde GmbH

132

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Nina Benstein

138

Kurzinterview: Azubis im Verbund – Tim Pielemeier

139

Verbundausbildung in Migrantenbetrieben: Keine Zukunft ohne Maschine,  
keine Ausbildung ohne Verein

141

Haben Sie alle wichtigen Punkte berücksichtigt, die bei der Planung und  
Umsetzung einer Verbundausbildung erforderlich sind?

144

Checkliste

144

Leitfaden

146

Parallel gibt es im Internet einen Materialienkasten unter  
[www.jobstarter.de/materialkasten\\_verbundausbildung](http://www.jobstarter.de/materialkasten_verbundausbildung).

Literatur

160

## Verbundausbildung – 4 Modelle für die Zukunft

EINFÜHRUNG



## Von der Walz zum Erfolgsmodell

### INTRO

**Eigentlich will Nicole Köhler Tischlerin werden, nur findet sie keinen Ausbildungsplatz. Für ein Praktikum hat sie zwar einen Betrieb gefunden, aber weil sie keinen Führerschein hat, entschied sich Inhaber Jens Tzscheutschler für einen anderen Bewerber. Doch es gibt noch eine Chance für Nicole: Tzscheutschler würde sie gerne zusätzlich ausbilden, einen weiteren Ausbildungsplatz für sie schaffen. Das geht allerdings nur, wenn ihn andere Betriebe dabei unterstützen. Und so spricht er seinen Innungskollegen, Tischlermeister Thorsten Koopmann, an. Koopmann hat sich auf den Bau von Kunststofffenster spezialisiert und – gerade wegen dieser Spezialisierung – bislang nicht ausgebildet. Die Idee, sich eine Auszubildende zu teilen, begeistert ihn. Der Ausbildungsverbund Lüchow-Dannenberg unterstützt die beiden Tischler in ihrem Vorhaben. Es können noch zwei weitere Tischlereien als Partner gewonnen werden. Der Verbund ist geschaffen. Und Nicole Köhler hat seit 2006 ihren Ausbildungsplatz, nur dass sie jetzt nicht in einer Tischlerei, sondern gleich in vier Betrieben lernen darf.**

→ Projekt S. 121

Zu verdanken hat sie diese Ausbildung einer ganz simplen Idee: Warum alleine ausbilden, wenn es zusammen besser geht? – Bundesweit sind allerdings längst nicht alle Unternehmerinnen oder Unternehmer so engagiert wie die vier Tischler. Laut BIBB-Datenreport 2009 bildet nicht einmal jedes vierte Unternehmen in Deutschland aus. Drei Viertel aller Betriebe in der Bundesrepublik stellen keine Auszubildenden ein, weil sie entweder ohne Auszubildereignung nicht ausbilden dürfen, weil sie sich mangels Ausbildungserfahrung nicht trauen oder weil sie den organisatorischen und bürokratischen Aufwand scheuen.

### Dabei lohnt sich Ausbildung

Das heißt aber auch: Drei Viertel aller Betriebe könnten demnach noch für die Ausbildung gewonnen werden – zumindest in der Theorie. Vielen scheint noch nicht deutlich, dass Ausbildung nicht nur die beruflichen Perspektiven junger Menschen verbessert, sondern gerade für kleinere Unternehmen eine preiswerte

Möglichkeit ist, dringend benötigte Fachkräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Betrieb kann die Ausbildung weitestgehend an seine eigenen Bedürfnisse anpassen. Selbst ausgebildete Fachkräfte sind am Ende ihrer Ausbildungszeit bestens mit den internen Abläufen vertraut. Eine für den Betrieb kostenintensive Fehlbesetzung ist durch die Übernahme der selbst Ausgebildeten nahezu ausgeschlossen. Und externe Fachkräfte müssen nicht erst zeitaufwendig eingearbeitet werden.

Einer Studie des BIBB zufolge profitiert die Mehrheit der ausbildenden Betriebe von der eigenen Ausbildung. Demnach beträgt der durchschnittlich ausgegebene Nettobetrag pro Auszubildendem pro Ausbildungsjahr rund 3.600 Euro. Dem gegenüber stehen durchschnittliche Einsparungen von rund 4.200 Euro – auf diesen Betrag belaufen sich die durchschnittlichen Kosten, die aufgewendet werden müssen, um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Zudem kann jeder dritte Betrieb seine Bruttokosten schon während der Ausbildung wieder ausgleichen. Und in der Regel liegt das an den hohen produktiven Beiträgen der Auszubildenden, die der Betrieb als Ertrag verbuchen kann.

Um mehr Unternehmerinnen und Unternehmer für das Thema Ausbildung gewinnen zu können, müssen Ausbildungshemmnisse aus dem Weg geräumt werden. Wie die Zusammenarbeit der vier Tischlereien zeigt, bietet gerade die Ausbildung im Verbund eine gute Möglichkeit dazu.

## **Lernen in unterschiedlichen Betrieben hat eine lange Tradition**

Bis zu Beginn des 19. Jahrhunderts musste sich auf Reise begeben, wer als zünftiger Geselle nach Abschluss der Lehrjahre die Prüfung zum Meister ablegen wollte. Drei Jahre und ein Tag, so lange dauerte die Wanderschaft, die sogenannte Walz. Auf der Walz arbeiteten die Gesellen außerhalb ihres ursprünglichen Lehrbetriebs, erlernten neue Techniken, erwarben neue Fähigkeiten und Kenntnisse. Und sammelten natürlich auch Lebenserfahrung. Bis heute wird diese Tradition noch von einigen Handwerksgesellen gepflegt. Noch immer kann man beispielsweise Zimmerleute in ihrer traditionellen Kluff auf ihren Wanderschaften erleben.

Zwar hat die Walz mit der heutigen Verbundausbildung nicht mehr viel gemein, allein schon, weil es sich bei den Wandergesellen nicht um Auszubildende, sondern um fertige Gesellen handelte. Aber der Grundgedanke ist noch immer der gleiche:

Wer an unterschiedlichen Orten lernt, erweitert seinen Horizont und hat die Chance, außerhalb des eigenen Lehrbetriebes mehr über seinen Beruf zu erfahren. Im Gegensatz zur Walz entscheidet nicht mehr der Wandernde – also der Auszubildende –, wo er auf seiner Wanderschaft Station macht. Die Betriebe verbünden sich ganz bewusst miteinander, stimmen sich ab und legen für einzelne Ausbildungsabschnitte klare Verantwortlichkeiten fest.

In vielen Branchen ist es schon seit Jahren üblich, zusammen mit anderen Betrieben auszubilden, sich gegenseitig zu unterstützen, die eigenen Auszubildenden zu bestimmten Lerninhalten in einen befreundeten Betrieb zu schicken. Diese „naturwüchsig“ entstandenen, sich auf informelle Absprachen gründenden Verbünde basieren in der Regel auf persönlichen Kontakten aus Prüfungsausschüssen, Innungen, Arbeitskreisen sowie zu Kunden oder Zulieferern.

Die klassische Form der Verbundausbildung, die auch unter Bezeichnungen wie Fremdausbildung, Drittausbildung oder Ausbildungsring bekannt ist, geht über solche informellen Absprachen hinaus. Die Art der Kooperation ist verbindlich geregelt, zum Beispiel explizit im Ausbildungsvertrag verankert. Im Sprachgebrauch



### Vorteile der Berufsausbildung

- + **Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs**
- + **Motivierte, im eigenen Betrieb erprobte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- + **Weniger Fluktuation und Fehlbesetzungen**
- + **Keine langwierige und kostenintensive Einarbeitung neuer Kräfte**
- + **Erhöhung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit**
- + **Positive Impulse für die Gestaltung von Weiterbildung**
- + **Produktive Arbeit der Auszubildenden**
- + **Imagegewinn als Ausbildungsbetrieb**
- + **Beitrag zur beruflichen Integration der Jugendlichen**

der Ausbildungspraxis wird der Verbundbegriff in der Regel dann verwendet, wenn es sich um eine formale Organisation auf vertraglicher Basis handelt.

### **Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert die Verbundstruktur**

Vor einigen Jahren gewann Verbundausbildung besondere Bedeutung als Instrument zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. In den Jahren zwischen 1999 und 2003 hatte die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge stetig abgenommen – in diesen vier Jahren allein um rund 53.000. Grund genug für Politik und Wirtschaft, den „Nationalen Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“ zu schließen. Ein Abkommen, das im Jahr 2006 noch einmal erneuert wurde. Erklärtes Ziel war es, zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen, um allen Jugendlichen eine Ausbildung anbieten zu können – wenn möglich 30.000 jungen Menschen jährlich.

Die Politik unterstützte dieses Abkommen durch verschiedene Ausbildungsstrukturprogramme. Auch durch das Programm Strukturverbesserung in ausgewählten Regionen – kurz STARegio. Verbundausbildung war hier ein Schwerpunkt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Europäische Sozialfonds (ESF) förderten über STARegio 85 regionale Projekte in den alten Bundesländern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Projekte vor Ort unterstützten Betriebe bei der Einrichtung von Ausbildungsstellen. Insgesamt entstanden so 9.338 zusätzliche Ausbildungsplätze. Und fast jeder Fünfte davon in Verbänden.

Das Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ setzt dieses Vorhaben fort. Das BMBF und der ESF finanzieren darüber fast 300 regionale Projekte. Rund ein Viertel davon mit dem Ziel, die Vorteile und Möglichkeiten der Verbundausbildung bekannt zu machen und Betriebe für diese Art der Ausbildung zu gewinnen.

## „Verbundausbildung ist ein sinnvolles Instrument in der Berufsbildungslandschaft“

INTERVIEW

**Peter Thiele leitet im Bundesministerium für Bildung und Forschung das Referat „Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung“. In diesem Interview gibt er Auskunft darüber, welche Erwartungen der Gesetzgeber mit dem Thema Verbundausbildung verbindet.**



*PRAXIS: Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt seit nunmehr vier Jahren mit JOBSTARTER die Ausbildungsstrukturentwicklung. Was ist die Zielsetzung?*

**Peter Thiele:** JOBSTARTER fördert Projekte, die in den Regionen zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze und ihre Besetzung unterstützen. Durch bessere Kooperation der Akteure vor Ort soll die regionale Verantwortung in der beruflichen Bildung gestärkt und zugleich ein Beitrag zur Strukturentwicklung geleistet werden. Ergänzend unterstützen wir mit JOBSTARTER CONNECT die Entwicklung und Erprobung von Lösungsansätzen für eine frühzeitige Integration junger Menschen mit besonderem Förderbedarf in die duale Berufsausbildung mittels bundeseinheitlicher Ausbildungsbausteine. JOBSTARTER und JOBSTARTER CONNECT leisten einen wichtigen flankierenden Beitrag zu den Aktivitäten des „Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“.

*Neben dem Nationalen Pakt spielte auch die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes vor 5 Jahren eine Rolle bei der Stärkung der dualen Ausbildung?*

Ja, die Novellierung des BBiG fiel in eine Zeit, in der die Ausbildungsplatzsituation von einem großen Lehrstellenmangel geprägt war. Tausende Ausbildungsplätze fehlten. Gleichzeitig bildeten viele Unternehmen nicht aus – aus den unterschiedlichsten Gründen. Viele davon, weil sie nicht allein ausbilden konnten, manche, weil sie noch nie ausgebildet hatten und den Schritt in diese Verantwortung nicht allein gehen wollten. Der Gesetzgeber kann in solchen Situationen auf ganz unterschiedliche Weise reagieren: Er kann die Unternehmen zur Ausbildung

drängen, indem er diejenigen, die nicht ausbilden, mit Zwangsabgaben bestraft – diese Option wurde ja politisch diskutiert. Der andere Weg, und diesen sind wir gegangen, ist der, zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten zu eröffnen. Die Ausbildung im Verbund ist eine solche Chance. Dies galt es hervorzuheben. Der Begriff Verbundausbildung wird in der Novellierung erstmals wörtlich benannt und als legitime Ausbildungsform anerkannt. Verbundausbildung ist damit nicht mehr nur eine „Notlösung“, die Mängel in der Ausbildungseignung ausgleicht. Darüber hinaus sind wir überzeugt davon, dass Verbundausbildung auch qualitativ ein Gewinn für Unternehmen und Auszubildende sein kann.

*Welche Rolle übernimmt das Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“, um die Idee der Verbundausbildung zu stärken?*

Mit der Gesetzesnovellierung allein lässt sich keine Verhaltensänderung herbeiführen. Die Möglichkeiten, die sich Unternehmen und auch Auszubildenden durch die Verbundausbildung bieten, müssen erst bekannt gemacht werden. Hier muss beraten und informiert, aber auch Vertrauen geschaffen werden. JOBSTARTER-Projekte übernehmen diese Funktion in den Regionen. 82 von insgesamt 287 geförderten Projekten haben das Ziel, Verbundausbildung in ihrer Region zu stärken. Wenn man sich die Zahlen im Rahmen der Programmumsetzung anschaut, kann man feststellen, dass der Anteil der Verbundausbildungsplätze an allen neu akquirierten Ausbildungsplätzen verhältnismäßig hoch ist. Im bundesdeutschen Durchschnitt machen Verbundausbildungsplätze gerade einmal 2–3 Prozent aller Ausbildungsplätze aus, bei JOBSTARTER liegt der Anteil bei ca. 16 Prozent. Eine weitere Funktion der JOBSTARTER-Projekte ist es, uns Rückmeldungen aus der Praxis zu liefern. Viele Projekte haben die Möglichkeiten, die sich mit den Neuerungen im Berufsbildungsgesetz ergeben, aufgegriffen und in ihre Zielsetzungen integriert. Themenfelder wie Teilzeitausbildung, Ausbildungsabschnitte im Ausland oder eben auch Verbundausbildung werden so erprobt.

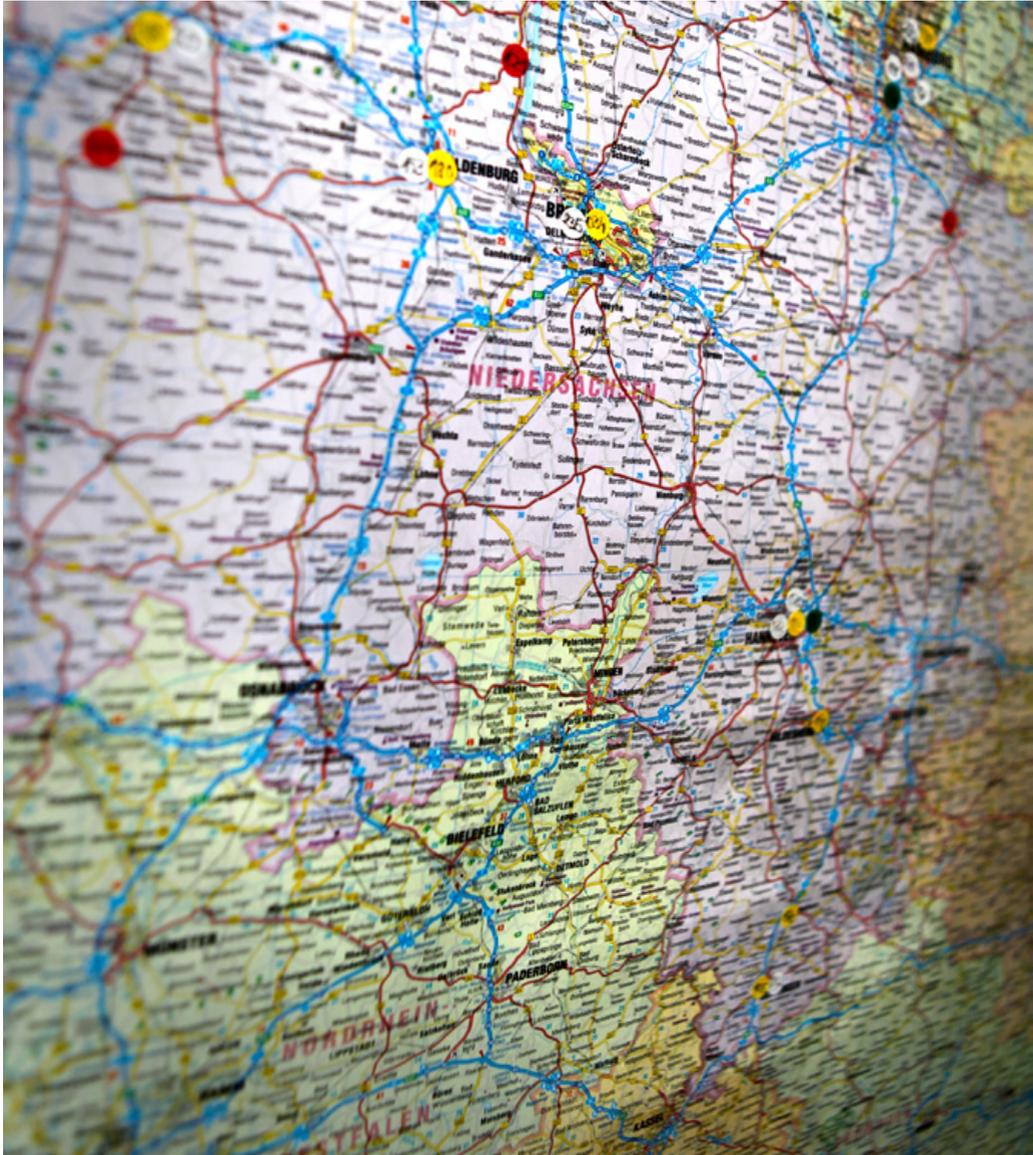
*JOBSTARTER fördert auch transnationale Ausbildungskooperationen. Das Projekt MOVIDA in Göttingen will beispielsweise Ausbildungsstrukturen zwischen Betrieben in Spanien und Göttingen in der Logistikbranche aufbauen. Leisten diese Projekte einen Beitrag zur „Europäisierung“ der Berufsbildung? Welche Rolle spielt hier wiederum die Verbundausbildung?*

Transnationale Ausbildungskooperationen sind ein interessantes, aber auch kein leicht umzusetzendes Thema. Als ein Land, dessen Wirtschaft stark exportorientiert ist, kann es für deutsche Unternehmen nur von Vorteil sein, die eigenen Mitarbeiter möglichst früh mit internationalen Kompetenzen auszustatten. Daher haben wir die Möglichkeit, Abschnitte der Ausbildung im Ausland zu absolvieren, auch explizit in das novellierte BBiG aufgenommen. Verbundausbildung kann ein Instrument sein, dies umzusetzen, wir stehen jedoch noch am Beginn der Entwicklung. Auch hier lernen wir aus den Praxiserfahrungen im Programm JOBSTARTER. Wir finden viele gute Beispiele, wo Jugendliche Praxisphasen im Ausland absolviert haben – transnationale Verbundausbildung im Sinne anerkannter Ausbildungsabschnitte finden wir jedoch selten. Hier sind noch einige Hürden zu nehmen oder Probleme bzw. Herausforderungen zu meistern, vor die uns die unterschiedlichen europäischen Berufsbildungssysteme stellen. Daher fördern wie in der fünften Förderrunde neben MOVIDA noch zwei weitere Projekte, die sich besonders diesen Herausforderungen gemeinsam mit ihren Partnern in einem europäischen Nachbarland stellen. Mittel- und langfristig ist transnationale Verbundausbildung ein wichtiges Thema, gerade auch im Hinblick auf die Vergleichbarkeit europäischer Berufsbildungsabschlüsse.

„ ... sind wir überzeugt davon, dass Verbundausbildung auch qualitativ ein Gewinn für Unternehmen und Auszubildende sein kann. “

*Welche Perspektiven sehen Sie für die Verbundausbildung – auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung?*

Auch bei veränderter demografischer Lage ist es nach wie vor von großer Bedeutung, die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu erhalten und auszubauen. Die Verbundausbildung bleibt ein interessantes Instrument, insbesondere für stark spezialisierte Betriebe. Der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen schon während der Ausbildung ist ebenfalls ein Thema, das durch Verbundausbildung ideal bedient werden kann. Auch für die Umsetzung von Lernortkooperationen im Übergangssystem ist die Verbundausbildung eine Option. So können Kooperationen zwischen Betrieben und/oder Bildungsdienstleistern zur Qualifizierung über Ausbildungsbausteine, wie wir sie zurzeit in JOBSTARTER CONNECT erproben, genutzt werden.



## JOBSTARTER-Projekte unterstützen Ausbildungsverbünde

**Günstige Rahmenbedingungen dafür, dass Verbünde entstehen, gibt es dort, wo mehrere Betriebe räumlich nah beieinanderliegen und/oder bereits eine gemeinsame Infrastruktur nutzen. Typische Beispiele hierfür sind themenzentrierte Gewerbegebiete, Universitäten oder auch Krankenhäuser, die sich ihre Partner auch in der Privatwirtschaft suchen. Zudem sind Unternehmen oder Kommunen, die ihr Geschäft oder ihre Organisation umstrukturiert haben, in der Regel aufgeschlossen für neue Ausbildungskonzepte. So entstanden in der Vergangenheit viele Verbünde, nachdem öffentlich-rechtliche Betriebe privatisiert worden waren oder Großunternehmen ihre Bildungseinrichtungen ausgelagert hatten.**

In den meisten Fällen braucht ein neuer Verbund jedoch ein gewisses Maß an „Anschubunterstützung“, schon deshalb, weil die meisten gar nicht wissen, dass sie auch gemeinsam mit anderen Betrieben ausbilden könnten. Vor allem Unternehmerinnen und Unternehmer ohne Ausbildungserfahrung müssen häufig erst für das Thema sensibilisiert werden. Dabei geht es vor allem darum, mögliche Bedenken und Vorbehalte gegenüber der Verbundausbildung auszuräumen. „Viele Betriebe schrecken zunächst vor dem Verwaltungs- und Organisationsaufwand zurück, der zumindest am Anfang höher ist als bei der Einzelausbildung. Außerdem müssen sie einen passenden Partnerbetrieb finden, wenn sich die Wahl nicht aus bestehenden Kontakten ergibt“, sagt Werner Günzel von der GILDE-Wirtschaftsförderung. „Zudem müssen sie bereits zu Beginn der Ausbildung genau festlegen, welche Ausbildungsabschnitte in welchem Betrieb absolviert werden. Und letztlich geht es gerade am Anfang auch während der Ausbildungszeit nicht ohne detaillierte Absprachen zwischen den beteiligten Betrieben.“ Günzel leitet das JOBSTARTER-Projekt „Zukunft.Erfolg. Ausbilden“ und unterstützt die Betriebe bei diesen Aufgaben.

→ Interview S. 132

Neben der Koordination und Organisation eines Verbundes helfen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JOBSTARTER-Projekte vor allem dabei, diese Ängste und Vorurteile abzubauen. Sie arbeiten eng mit den Ausbildungsberaterinnen und -beratern der Kammern, der Agentur für Arbeit und anderen Bildungsdienstleistern zusammen.

Dabei geht es ihnen nicht nur darum, zusätzliche Ausbildungsplätze einzurichten. Mehr und mehr erweist sich in der Praxis die Ausbildung im Verbund als Chance, Jugendlichen einen vielseitigen und interessanten Einstieg ins Berufsleben zu bieten. „Durch die Verbundausbildung lernen unsere Auszubildenden auch andere Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen und Arbeitsbereiche kennen, stärken ihre Persönlichkeit und die Eigenverantwortung. Das ist für unser Unternehmen immens wichtig“, sagt Guido Röcken, Geschäftsführer der Interakteam GMBH. Die Firma organisiert seit 2004 innovative Veranstaltungs- und Seminarkonzepte. Gemeinsam mit der Tourist-Information der Stadt Detmold bilden sie eine junge Frau zur Kauffrau für Tourismus und Freizeit aus. Auf die Verbundausbildung kamen sie durch die Beratung und Unterstützung des **JOBSTARTER-Projektes der GILDE Wirtschaftsförderung in Lippe**.

„ Durch die Verbundausbildung ... stärken unsere Auszubildenden ihre Persönlichkeit und die Eigenverantwortung. “

### **Förderung der Verbundausbildung durch die Länder**

Neben der Unterstützung durch das Programm JOBSTARTER fördern vor allem die Länder Ausbildungsverbünde durch spezielle Programme. Die finanziellen Zuschüsse – meist eine Kombination aus Landes- und ESF-Mitteln – sollen für die Betriebe einen Teil der Mehrkosten abfedern, die durch den erhöhten Organisations- und Verwaltungsaufwand entstehen. So gewährt Nordrhein-Westfalen beispielsweise einen einmaligen Zuschuss pro Verbundausbildungsplatz.

Diese Zuschüsse werden meist direkt an die Betriebe ausgezahlt. Damit ergänzen sich die Strukturentwicklung durch das Bundesprogramm JOBSTARTER und eine finanzielle Unterstützung der Betriebe durch die Landesprogramme bei der Einrichtung von Verbänden.

## „Wir fördern, um Ausbildung zu ermöglichen“

### INTERVIEW

**Wer gemeinsam mit einem Partnerbetrieb im Verbund ausbildet, kann in den meisten Bundesländern eine Förderung beantragen. In Nordrhein-Westfalen beträgt dieser Ausbildungszuschuss maximal 4.500 Euro pro Verbundausbildungszusatz. Doch um die Unterstützung zu bekommen, müssen einige Vorgaben erfüllt werden. Welche das sind, erklärt Konrad Arndt. Er ist bei der Bezirksregierung Düsseldorf dafür zuständig, die Förderanträge zu bewilligen.**



*PRAXIS: Herr Arndt, welche Voraussetzungen muss ein Betrieb erfüllen, um die Verbundausbildungsförderung in Nordrhein-Westfalen zu erhalten?*

**Konrad Arndt:** Zuerst einmal können nur kleine und mittlere Betriebe mit bis zu 250 Mitarbeitern gefördert werden. Außerdem gibt es noch eine Begrenzung beim Umsatzvolumen. Alles, was über 250 Mitarbeiter liegt, gehört nach unserer Definition schon zu den Großbetrieben, und die bekommen grundsätzlich keine Förderung. Der Betrieb, der eine Ausbildung im Verbund anbieten möchte, aber wesentliche Ausbildungsteile nicht selbst vermitteln kann, stellt dann unmittelbar bei der Bewilligungsbehörde, also etwa bei uns, den Antrag auf Gewährung einer Zuwendung. Diese Förderung wird als Anteilsfinanzierung von 50 Prozent gewährt, das heißt, wer in den Genuss der Maximalzuwendung von 4.500 Euro kommen möchte, muss mindestens Ausbildungsaufwendungen von 9.000 Euro nachgewiesen haben. Aber das ist meistens schon durch die Höhe der Ausbildungsvergütung gegeben.

„Förderung wird als Anteilsfinanzierung gewährt.“

*Das heißt also, nur Betriebe, die tatsächlich nicht alleine ausbilden können, erhalten das Fördergeld?*

Richtig, das ist eine der grundsätzlichen Überlegungen dabei. Die Förderfähigkeit ergibt sich allein aus der Tatsache, dass ein Betrieb nicht alleine ausbilden kann. Darin spiegelt sich das Landesinteresse wider, möglichst vielen Betrieben

das Ausbilden zu ermöglichen. Gefördert wird ja auch nicht der Auszubildende, sondern der jeweilige Ausbildungsplatz. Jeder ausbildungswillige Arbeitgeber kann also für mehrere Verbundausbildungsplätze Anträge einreichen. Wir haben in einem Fall sogar einen Arbeitgeber, der 14 Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt hat.

*Welche Unterlagen müssen dem Antrag beigelegt werden?*

Für die Antragstellung haben wir ein spezielles Formblatt, dem dann auch entsprechende Anlagen beizufügen sind. Das ist zunächst der Ausbildungsrahmenplan, in dem vermerkt ist, welche Ausbildungsinhalte der Leitbetrieb selbst übernimmt und welche der Partnerbetrieb abdeckt. Zusätzlich muss der ausbildende Betrieb den Kooperationsvertrag beifügen, damit das auch aus rechtlicher Sicht in trockenen Tüchern ist. Und wir bekommen noch eine Stellungnahme der jeweiligen Handels- oder Handwerkskammer, in der bestätigt ist, dass die nach der Ausbildungsverordnung geforderten Kenntnisse durch den Betrieb allein nicht vermittelt werden können.

*Welche Summe steht denn insgesamt zur Verfügung? Reicht die aus, damit jedes Unternehmen, das die Voraussetzungen erfüllt, die Förderung bekommen kann?*

Das wird jährlich neu von der Landesregierung festgelegt. Wir haben also ein begrenztes Budget, aber bisher konnten wir alle Antragsteller auch bedienen. Im Jahr 2008 haben wir 341 Ausbildungsplätze gefördert und im Jahr 2009 noch 209 Ausbildungsplätze. Ich nehme an, dass der Rückgang damit zusammenhängt, dass sich einige Arbeitgeber aufgrund der wirtschaftlichen Lage nach der Finanzkrise aus der Ausbildung zurückgezogen haben.

*Wie geht es weiter, wenn die Förderung bewilligt wurde?*

Dann erhält der Betrieb einen Zuwendungsbescheid, aus dem sich einige Berichtspflichten ergeben. Insbesondere sind wir natürlich daran interessiert, den Zahlungsfluss zu beobachten. Da gibt es dann eine sogenannte Mitteleinsatzbestätigung, die der Betrieb uns während der Ausbildung halbjährlich beibringen muss. Mit Ende der Ausbildung bekommen wir einen Verwendungsnachweis, den

wir dann prüfen. Außerdem gibt es noch eine sogenannte Erfolgsbeobachtung, mit der uns der Betrieb mitteilt, wo der oder die Auszubildende verblieben ist. Das wiederholt sich dann noch einmal ein halbes Jahr später und wird in einer Datenbank erfasst.

*Das sind aber jede Menge bürokratische Hürden, gerade für kleinere Betriebe. Verschreckt das ihrer Erfahrung nach die Antragsteller?*

Dass der Betrieb sich mit einer Menge Vorschriften herumzuschlagen hat, ist sicherlich ein Nachteil. Aber wir stehen für Fragen und Erklärungen immer zur Verfügung. Ich denke, dass wir durchaus helfen können, den bürokratischen Aufwand zu reduzieren und den Betrieben auch die Ängste etwas zu nehmen. Außerdem haben wir natürlich Partner, wie etwa die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JOBSTARTER-Projekte, mit denen wir gut vernetzt sind, die so ein wenig als Scharnier zu den Betrieben fungieren und vielleicht besser als wir in eher unbürokratischer Weise weiterhelfen können.

” Wir stehen für Fragen und Erklärungen immer zur Verfügung ... und helfen, den bürokratischen Aufwand zu reduzieren. “

## Verbundausbildung im Berufsbildungsgesetz

Parallel zur finanziellen Förderung und Strukturentwicklung stützte der Gesetzgeber die Verbundausbildung im Zuge der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes – kurz BBiG. Natürlich war die Ausbildung im Verbund auch schon vor dieser Gesetzesänderung möglich. Die Fassung aus dem Jahr 1969 betonte jedoch lediglich den Defizitgedanken der Verbundausbildung, das heißt die Notwendigkeit, einen Mangel beheben zu müssen:

*„Eine Ausbildungsstätte, in der die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten nicht in vollem Umfang vermittelt werden können, gilt als geeignet, wenn dieser Mangel durch Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte behoben wird.“*

§ 22 Abs. 2 BBiG i.d.F. vom 14.08.1969

Im Jahr 2005 wurde erstmals der Begriff „Verbundausbildung“ in das Gesetz aufgenommen – und ausdrücklich als legitime Ausbildungsform benannt. Damit traten die qualitativen Aspekte der Verbundausbildung deutlich stärker in den Vordergrund – ein entscheidender Perspektivwechsel. Wörtlich heißt es im Gesetztext:

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

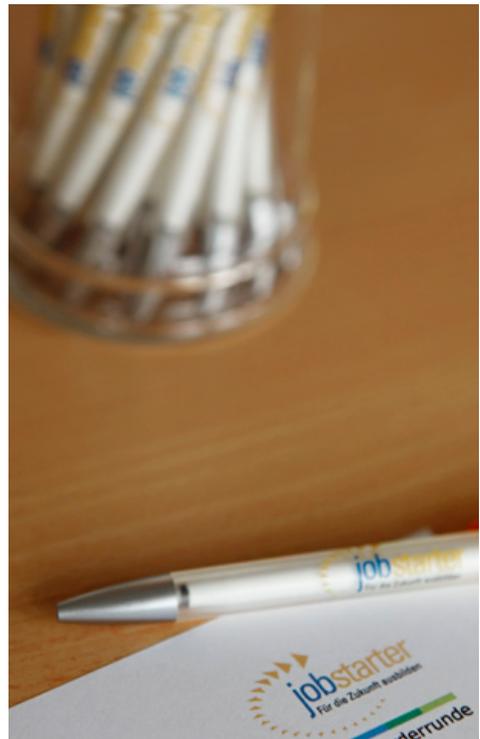
§ 10 Abs. 5 BBiG i.d.F. vom 23.05.2005

## Grenzüberschreitende Verbünde

Seit April 2005 ist es rechtlich möglich, Ausbildungsabschnitte im europäischen Ausland in die Ausbildung zu integrieren (§ 2 Abs. 2 BBiG). Auslandsaufenthalte werden damit erstmals als integrale Bestandteile der Ausbildung behandelt, wenn sie dem Ausbildungsziel dienen. Die Gesamtdauer des Auslandsaufenthaltes soll jedoch ein Viertel der in der Ausbildungsordnung festgelegten Ausbildungsdauer nicht überschreiten. Gegen den Willen des Auszubildenden ist ein Auslandsaufenthalt nicht möglich.

Auslandsaufenthalte stellen an sich noch keine Verbundausbildung dar. Das BBiG eröffnet jedoch die Möglichkeit, dass europäische Betriebe langfristige Kooperationen zur gemeinsamen Ausbildung eingehen und Vereinbarungen zur Anerkennung der Qualifikationen treffen.

In einigen Regionen entwickeln und erproben JOBSTARTER-Projekte bereits gemeinsam mit Betrieben, Kammern und Berufsschulen Modelle für grenzregionale Ausbildungsverbünde. Bei der Organisation von Auslandsaufenthalten hilft das europäische Berufsbildungsprogramm LEONARDO DA VINCI – Mobilität<sup>1</sup>. Es bezuschusst die Reise- und Aufenthaltskosten und unterstützt die sprachliche, pädagogische und interkulturelle Vorbereitung der ausreisenden Jugendlichen.



<sup>1</sup> Weitere Informationen finden Sie unter [www.na-bibb.de/leonardo\\_da\\_vinci\\_3.html](http://www.na-bibb.de/leonardo_da_vinci_3.html).

## Verbundausbildung hat viele Formen

### VERBUNDMODELLTYPEN

Die „formale Organisation“ eines Verbundes kann ganz unterschiedlich geregelt sein. Gemeinsam ist allen Formen, dass nicht alle Inhalte einer Ausbildung im eigentlichen Ausbildungsbetrieb vermittelt werden. Die Auszubildenden absolvieren stattdessen einzelne Abschnitte ihrer Ausbildung in Partnerbetrieben oder Bildungseinrichtungen. In der Fachliteratur werden häufig vier klassische Organisationsformen der Verbundausbildung genannt:

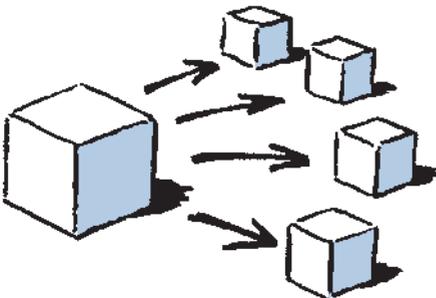
- Ausbildung in einem Leitbetrieb mit Partnerbetrieb,
- Auftragsausbildung,
- Ausbildung mit einem Ausbildungsverein und
- Ausbildungskonsortium.

#### → Checkliste S. 144

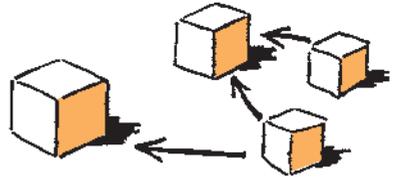
In der Praxis existieren die unterschiedlichsten Varianten, die jedoch in der Regel auf einem dieser vier Grundmodelle basieren. Der Wahl des jeweiligen Verbundtyps hängt dabei immer auch am zugrunde liegenden Motiv der Initiatoren:

Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich dafür entscheiden, im Modell **Leitbetrieb mit Partnerbetrieb** als Leitbetrieb zu agieren, wollen die Ausbildung so weit wie möglich selbst durchführen, gestalten und beeinflussen. Das Interesse der Partnerbetriebe an dieser Verbundform besteht vor allem darin, von den Aus-

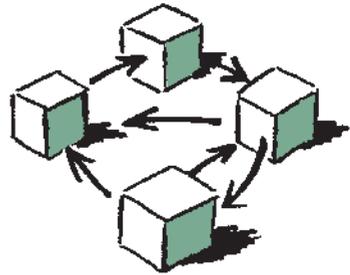
bildungserfahrungen des Stammbetriebes zu profitieren. Und gegebenenfalls auch Schulungs- und Laborräume oder die Ausrüstung des Leitbetriebes zu nutzen, um die Qualität der eigenen Ausbildung zu erhöhen.



Die **Auftragsausbildung** eignet sich besonders für Betriebe, die freie Ausbildungskapazitäten haben, und diejenigen, die diese freien Kapazitäten gegen Bezahlung nutzen wollen. In den meisten Fällen sind die Anbieter von Auftragsausbildung Bildungsdienstleister. Diese Dienstleistung können sich Unternehmen auf dem Markt „einkaufen“, was den Vorteil hat, dass dadurch die Suche nach einem Partnerbetrieb entfällt. Vor allem in den ostdeutschen Ländern ist dies die am meisten verbreitete Form der Verbundausbildung. In der Regel erhalten die Bildungsträger dort auch Zuschüsse aus Landesmitteln.

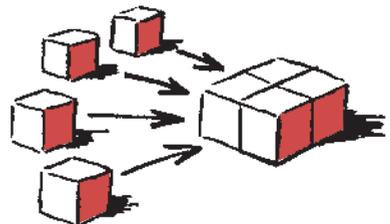


Betriebe, die sich für das **Konsortium** entscheiden, bilden gleichberechtigt nebeneinander aus und nutzen diese Organisationsform in erster Linie, um ihren Auszubildenden ein breiteres Themenspektrum zu ermöglichen. Das Ausbildungskonsortium ist ein lockerer Zusammenschluss mehrerer Betriebe. Die Auszubildenden wechseln dabei für bestimmte Ausbildungsabschnitte den Betrieb. Jeder Betrieb im Konsortium ist so immer aufnehmender und abgebender Betrieb gleichzeitig.



Und manche Unternehmen nutzen die Verbundausbildung auch, um ihren Verwaltungsaufwand zu minimieren. Zwar übernehmen sie den inhaltlichen Teil der Ausbildung, treten jedoch selbst nicht als Vertragspartner in Erscheinung, sondern überlassen dies einem **Ausbildungsverein**.

Auch das JOBSTARTER-Projekt der GILDE-Wirtschaftsförderung im westfälischen Lippe initiierte zu diesem Zweck den Verbundausbildungsverein „Chance Ausbildung Lippe“ – kurz CAL e.V. „Kleine oder jüngere



Unternehmen benötigen für einen Einstieg in die Ausbildung oft eine organisatorische Plattform, über die sie die Ausbildung möglichst problemfrei durchführen können. Hierfür eignet sich besonders die Verbundlösung. Sowohl für einen Zusammenschluss von privaten Betrieben als auch zwischen privaten und öffentlichen Arbeitgebern“, sagt Werner Günzel, Projektkoordinator und Mitbegründer des Vereins. „Wir informieren über alle Fragen der Verbundausbildung und unterstützen bei der Umsetzung und Gestaltung. In der Regel schließt der Verein auch die Ausbildungsverträge ab.“

Die Verbundausbildung über einen Verein hat den Vorteil für Betriebe, dass sie nicht den Ausbildungsvertrag abschließen müssen und damit weniger formalrechtliche Verantwortung tragen. Der Verein regelt die Zuständigkeiten der an der Ausbildung beteiligten Betriebe durch eine Kooperationsvereinbarung. Im Falle eines Konkurses oder wenn ein Betrieb aus anderen Gründen seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, ist jedoch der Verein für die Ausbildung zuständig. Damit trägt der Ausbildungsverein ein erhöhtes Risiko.

## „Ich argumentiere mit wirtschaftlichen Vorteilen“

### INTERVIEW

**Die Diplom-Soziologin Lea Pistorius arbeitet als Ausbildungsentwicklerin bei dem JOBSTARTER-Projekt Bergische Initiative pro Ausbildung Plus. Ihre Aufgabe ist es, Ausbildungsplätze zu akquirieren und „Betriebe mit einem Köfferchen an Möglichkeiten den Weg zum Ausbildungsbetrieb zu erleichtern: die Bürokratie zu mindern, Fördermöglichkeiten zu finden und Firmen in allen Belangen zum Thema Ausbildung zu unterstützen“, wie sie sagt.**

*PRAXIS: Frau Pistorius, Sie haben geholfen, 127 Verbundausbildungsplätze einzurichten. Viele haben Sie selbst akquiriert. Warum entscheiden sich Betriebe für die Ausbildung im Verbund?*

**Lea Pistorius:** Bei der Akquise mache ich die Erfahrung, dass viele sagen: „Ich würde ja gerne ausbilden, aber die Inhalte des Ausbildungsrahmenplans kann ich alleine nicht erfüllen.“ Dafür ist der Verbund da: Unternehmen, die ausbildungswillig sind und deren Möglichkeit dazu nur daran scheitert, dass bestimmte Inhalte des Rahmenlehrplans nicht abgedeckt werden können, sollen in die Lage versetzt werden, trotzdem auszubilden. Das ist ja letztlich auch der politische Zweck der Verbundausbildung. Am Ende sollen möglichst viele Betriebe die Möglichkeit haben auszubilden.

*Aber mit dieser politischen Argumentation überzeugen Sie keinen ausbildungsmüden Betrieb, einen Verbundausbildungsplatz zu schaffen.*

Ja, an das soziale Gewissen zu appellieren hilft nur bedingt. Natürlich gibt es bei vielen Firmen das Gefühl, Ausbildung ist wichtig und liegt in unserer Verantwortung. Aber darüber zu akquirieren, halte ich nicht für besonders erfolgversprechend. Die Betriebe sind am Markt ökonomischen Zwängen unterworfen und müssen betriebswirtschaftlich kalkulieren. Deswegen bringt es viel mehr, die ökonomischen Vorteile einer Verbundausbildung herauszustellen.

*Welche sind das?*

Jeder Betrieb, der ausbildet, tut etwas für seine Imagepflege. Ein Ausbildungsbetrieb wirkt automatisch seriöser. Ausbildung motiviert zudem die anderen Mitarbeiter, weil sie sehen, dass der Chef für die Zukunft plant. Spezialisierte Fachkräfte werden durch den demografischen Wandel zunehmend schwieriger zu bekommen sein. Und es ist immer häufiger zu sehen, dass sich Firmen, die

„ Jeder Betrieb, der ausbildet, tut etwas für seine Imagepflege. “

am Markt bestehen wollen, auf bestimmte Inhalte spezialisieren müssen. Diesen Firmen kann die Verbundausbildung helfen, sich eigenen Nachwuchs heranzuziehen. Der Auszubildende lernt aber auch in der Partnerfirma andere Strukturen und Abläufe kennen und kann das Gelernte dann im Leitbetrieb einbringen. Darüber hinaus entstehen Synergieeffekte, mit denen ich auch gerne werbe. Etwa, dass

durch die Kooperation bei der Ausbildung ein näherer Kontakt zwischen den Partnerbetrieben bis hin zum Netzwerk zustande kommt. Bestenfalls wächst dadurch die Bereitschaft, sich gegenseitig in weiteren Bereichen zu unterstützen.

*Man muss also die Verbundausbildung bei der Akquise nicht als Notlösung verkaufen?*

Nein, auf keinen Fall. Ich argumentiere da sehr selbstbewusst auch mit den wirtschaftlichen Vorteilen. Der Versuch, Firmen durch Mitleid von der Notwendigkeit zur Ausbildung im eigenen Betrieb zu überzeugen, ist jedenfalls nicht nötig.

## Vorteile der Verbundausbildung für Betriebe

**Wolfgang Stange von der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH leitet das JOBSTARTER-Projekt „Initiative für Ausbildungsstellen und Fachkräftenachwuchs im Kreis Warendorf“. Das Projekt baut auf den Erfahrungen eines STARegio-Projektes auf, mit dessen Hilfe Verbundausbildung in der Region Warendorf etabliert werden konnte. Stange machte die Erfahrung, dass Spezialisierung und Konzentration auf bestimmte Nischen für viele Unternehmen heute eine Notwendigkeit sind, um wirtschaftlich zu überleben. Für Ausbildung wird dies zunehmend ein Problem. „Die kontinuierlich steigenden technischen und personellen Anforderungen in fast allen Ausbildungsberufen behindern eine Ausbildungstätigkeit – insbesondere in kleineren Unternehmen“,** → Interview S. 28 sagt er. „Verteilt man die Vermittlung anspruchsvoller Ausbildungsabschnitte auf mehrere Unternehmen, verbessern sich die Möglichkeiten.“

Verbundausbildung erlaubt es nicht nur Firmen, ihren Fachkräftebedarf trotz fortschreitender Spezialisierung selbst zu sichern. Sie erleichtert Betrieben auch den Einstieg in Ausbildung. Wer im Verbund ausbildet, ist nicht allein. So können Unternehmen über die Verbundausbildung an die Berufsausbildung herangeführt werden. In der Kombination „Leitbetrieb mit Partnerbetrieb“ ist es beispielsweise möglich, zunächst lediglich als Kooperationspartner für einen anderen Ausbildungsbetrieb zu agieren, ohne selbst gleich die volle Verantwortung zu übernehmen.

„Allerdings ist Verbundausbildung auch ein Gewinn für diejenigen Betriebe, die eigentlich allein ausbilden könnten“, sagt Stange. So könnten diese Betriebe eine zeitgemäße Ausbildung auf neuestem technischem Standard anbieten und ihre vorhandenen Ausbildungskapazitäten besser auslasten. Dadurch könnten Berufe wesentlich breiter ausgebildet werden – auch bei hoher Spezialisierung. Und letztlich werde die Kooperation der beteiligten Betriebe generell verbessert – auch über die Ausbildung hinaus.

## **Vorteile für die Auszubildenden**

Die Antwort von Unternehmerinnen und Unternehmern, die im Verbund ausbilden, auf die Frage nach den Vorteilen für die Auszubildenden lautet einheitlich:

Aufgrund der Spezialisierung der beteiligten Betriebe können Auszubildende fachlich besser qualifiziert werden. Die Schlüsselqualifikationen werden besonders gefördert – dadurch dass der oder die Auszubildende verschiedene Betriebe kennenlernt.

Die Auszubildenden verlassen den Verbund mit einer hohen fachlichen und sozialen Kompetenz. Sie lernen, sich auf unterschiedliche Arbeitssituationen einzustellen, mit unterschiedlichen Menschen umzugehen und an verschiedenen Orten zu arbeiten. Kommunikation, Mobilität und Flexibilität werden dabei gefördert und gefördert. Die Auszubildenden sind gut vorbereitet auf zukünftige Herausforderungen.

## **Nicht jeder Betrieb entscheidet sich für eine Verbundausbildung**

Bei allen Vorteilen der Verbundidee stößt sie doch immer wieder auf Zurückhaltung: „Insbesondere die Stammbetriebe fürchten den Verlust von Geschäftsgeheimnissen oder das Abwerben der Auszubildenden. Einfacher ist der Verbund, wenn es sich um Tochterfirmen oder schon langjährige Kooperationspartner handelt“, sagt Werner Günzel. Nicht von der Hand zu weisende Nachteile der Verbundausbildung sind

- der erhöhte Organisationsaufwand für die Betriebe,
- die Haftung des Vertragschließenden, wenn ein Partner seinen Verpflichtungen nicht nachkommen sollte, und
- der Wettbewerb um den Auszubildenden oder die Auszubildende, wenn beide Betriebe ihn oder sie übernehmen wollen.

## **Wie viele Verbünde gibt es in Deutschland?**

Wie viele Unternehmen wie viele Jugendliche in Deutschland im Verbund ausbilden, darüber sind keine offiziellen Zahlen verfügbar, weil diese Daten nicht

systematisch erfasst und ausgewertet werden. Im Rahmen einer aktuellen Abfrage der JOBSTARTER-Programmstelle bei den Kammern und zuständigen Landesbehörden konnte die Mehrheit den Anteil der Verbundausbildungsverhältnisse allenfalls schätzen.

Daher verwundert es nicht, dass es auch keine gesicherten Aussagen dazu gibt, welcher der verschiedenen Typen der Verbundausbildung wie häufig in der Praxis umgesetzt wird o.Ä. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von JOBSTARTER wird das Modell *Leitbetrieb mit Partnerbetrieb* am häufigsten angewendet. Gerade bei Kleinbetrieben ist es traditionell üblich, sich bei der Ausbildung gegenseitig zu unterstützen. Die Unternehmen greifen dabei meist auf bestehende Kontakte, zum Beispiel zu Kunden oder Zulieferern, zurück.

Auch die *Auftragsausbildung* ist eine übliche Ausbildungsform. Überwiegend findet sich dieser Typ in den neuen Bundesländern und in Industrieberufen wieder. Auftragsausbildung zwischen Unternehmen besteht meist aus Großunternehmen auf der einen und Klein- und Kleinstunternehmen auf der anderen Seite. Zwischen kleinen Unternehmen ist sie weniger verbreitet.

Im Handwerk ist es in vielen Berufen gesetzlich geregelt, dass die Betriebe ihre Auszubildenden zu überbetrieblichen Lehrgängen der Handwerkskammer schicken. Aufgrund dieses sehr der Auftragsausbildung angeglichenen Modells ist Verbundausbildung zwischen Betrieben im Handwerk eher wenig verbreitet. Eine wichtige Option zur Verbesserung der Ausbildungsstrukturen im Handwerk ist sie dennoch.

Die beiden anderen Grundmodelle *Konsortium* und *Ausbildungsverein* finden sich dagegen in der Praxis deutlich seltener. Ausbildungsvereine übernehmen allerdings die unterschiedlichsten Aufgaben und setzen Verbünde in den verschiedensten Formen um. Im Kapitel 2 werden die vier Verbundmodelle vorgestellt.

## Im Verbund Ausbildungsstellen zurückholen!

### INTERVIEW

**Verbundausbildung ist auch eine gute Lösung für Handwerksbetriebe. Diese Erfahrung macht Wolfgang Stange. Er leitet das JOBSTARTER-Projekt der Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf. Unterstützung bekommt er durch Wilhelm Wagner von der Kreishandwerkerschaft. Gemeinsam informieren sie Betriebe über die Chancen der Verbundausbildung.**

**PRAXIS:** *Herr Stange, warum hat sich die gfw – Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH seinerzeit um ein STARegio-Projekt beworben?*



**Wolfgang Stange:** Für die gfw ging es 2003/2004 um zwei Aspekte: Der Kreis Warendorf hatte in den Vorjahren rund 300 Ausbildungsstellen verloren, die wollten wir zurückholen. Darüber hinaus wollten wir als Wirtschaftsförderung die Unternehmen darin unterstützen, dem sich verstärkt abzeichnenden Fachkräftemangel im gewerblich-technischen Bereich entgegenzuwirken. Das Programm hat uns hierfür die notwendigen personalen Ressourcen zur Verfügung gestellt.

*Verbund war ein Projektschwerpunkt, warum?*

**Stange:** Die kontinuierlich steigenden technischen und personellen Anforderungen in fast allen Ausbildungsberufen behindert eine Ausbildungstätigkeit insbesondere in kleineren Unternehmen – verteilt man die Vermittlung anspruchsvoller Ausbildungsmodule auf mehrere Unternehmen, verbessern sich die Möglichkeiten. Wir haben in unserem JOBSTARTER-Projekt, das wir seit 2007 durchführen, zwar das Thema Verbundausbildung nicht mehr explizit als Schwerpunkt. Im Rahmen der Ausbildungsplatzentwicklung spielt es aber nach wie vor eine wichtige Rolle.

*Herr Wagener: Bei der „Initiative für Ausbildungsstellen und Fachkräftenachwuchs im Kreis Warendorf“, die über JOBSTARTER gefördert wird, ist die Kreishandwerkerschaft aktiver Projektpartner. Welches Interesse haben Sie am Thema Verbundausbildung?*



**Wilhelm Wagener:** Die Kreishandwerkerschaft ist stets bestrebt, ihren Betrieben einen optimalen Rahmen für die Ausübung ihres Handwerks zu bieten. Hierzu gehört auch, die Ausbildung von ausreichenden Fachkräften zu sichern. Die Förderung der Ausbildungsfähigkeit der Betriebe ist daher eines unserer Hauptanliegen. Da einige Betriebe aufgrund ihrer Struktur nicht allein ausbildungsberechtigt sind, liegt es nahe, diesen Firmen durch die Vermittlung eines Verbundpartners sowie durch die Unterstützung während der Ausbildungsphase die Möglichkeit zu verschaffen, selbst ihren eigenen Fachkräftenachwuchs zu sichern.

*Wie „bewirbt“ die Kreishandwerkerschaft das Thema Verbund?*

**Wagener:** Es ist unser Anliegen, möglichst viele Jugendliche in Ausbildung zu vermitteln. Wir bewerben daher das Thema Ausbildung gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen des JOBSTARTER-Projektes direkt in unseren Mitgliedsbetrieben. Das Thema „Verbundausbildung“ wird stets bei Betrieben, die sich die Durchführung einer Ausbildung allein nicht zutrauen, angesprochen. Sind sie interessiert, schalten wir zur Feinabstimmung dann die Ausbildungsberater der Handwerkskammer mit ein.

*Handwerksbetriebe stehen dem Verbund oft skeptisch gegenüber?*

**Wagener:** Die überwiegende Anzahl der Handwerksbetriebe ist in der Lage, alle Themengebiete der jeweiligen Ausbildungsverordnung ohne Beteiligung eines Partnerbetriebes abzudecken. Ergänzend zur betrieblichen Ausbildungsleistung werden jedem Auszubildenden im Handwerk zusätzlich die für den jeweiligen Beruf notwendigen Basiskenntnisse vermittelt – und zwar durch die in den Lehrwerkstätten der Kreishandwerkerschaft durchgeführten überbetrieblichen Lehrgänge. Durch diese Kombination, die ja eigentlich auch schon ein Verbund ist, wird ein hohes Qualitätsniveau in der Ausbildung gesichert. Aufgrund der hohen Spezialisierung auf bestimmte Schwerpunkte des Gewerbes ist es einigen Betrieben dennoch kaum möglich, das gesamte Ausbildungsbild abzudecken. Beispielsweise braucht eine Tischlerei, die ausschließlich nur Fenster und Türen fertigt und montiert, einen Partnerbetrieb.

*In diesem Fall lernen die Jugendlichen nicht nur an drei Lernorten: dem Betrieb, der Berufsschule, der überbetrieblichen Ausbildungsstätte der Kammer. Mit dem Verbund kommt ein vierter Lernort hinzu, ist das nicht eine Überforderung?*

**Wagner:** Die Auszubildenden wissen bereits vor Abschluss des Ausbildungsvertrages, in welchem Rahmen die Ausbildung umgesetzt wird. Und finden gerade die Chance, einen zweiten Betrieb kennenzulernen, sehr interessant. Aus den Rückmeldungen von Betriebsinhabern und Auszubildenden kann geschlossen werden, dass es zu keiner Überforderung kommt. Der Wechsel wird eher als Bereicherung empfunden. Neben dem Kennenlernen neuer betriebspezifischer Arbeitsweisen und der damit verbundenen fachlichen Weiterentwicklung hat sich der Lernortwechsel als förderlich für die Selbstständigkeit und das Selbstbewusstsein des Auszubildenden erwiesen.

„ Die Auszubildenden wissen bereits vor Abschluss des Ausbildungsvertrages, in welchem Rahmen die Ausbildung umgesetzt wird. “

*Herr Stange, was sind Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung der Verbundausbildung: Für welche Betriebe beziehungsweise welche Ausbildungsberufe eignet sich die Verbundausbildung besonders?*

**Stange:** Der Mechatroniker – eine Verbindung aus Mechanik, Elektronik und Informationstechnik – fand nach seiner Einführung nicht nur in der Industrie, sondern auch im Handwerk Interesse.

Aufgrund einseitiger fachlicher Ausrichtung der Unternehmen traten bei der Umsetzung der Ausbildungsinhalte zunächst unüberwindbar scheinende Probleme auf, die jedoch durch die Verbundausbildung optimal gelöst werden konnten. Mittlerweile sind Verbundausbildungen in nahezu allen Berufen denkbar. In unserer Region werden inzwischen Jugendliche zum Friseur, Tischler, Gartenbau-Fachverkäufer, Konstruktionsmechaniker, Industriemechaniker, Mechatroniker sowie zur Medien- und Veranstaltungskaufrau ausgebildet.

*Schließen sich dabei vor allem zwei Betriebe zusammen?*

**Stange:** Da das Modell Leitbetrieb mit Partnerbetrieb die kostengünstigste Verbundvariante ist, schließen sich in der Regel zwei Betriebe zusammen. Von

Vorteil ist bei dieser Konstellation, dass sich häufig neben der Umsetzung der Ausbildung auch lukrative Kooperationen in anderen Bereichen entwickeln.

*Wie sieht es mit der Auftragsausbildung aus?*

**Stange:** Die Einschaltung eines Auftragsunternehmens ist mit Kosten verbunden. Deshalb wird zuerst versucht, eine andere Lösung zu finden. Etabliert hat sich im Kreis Warendorf für kleinere Unternehmen die Kooperation mit der modernen Ausbildungswerkstatt eines Großunternehmens. Hier können Auszubildenden aus den Metallberufen – je nach Bedarf und Umfang – Teile des jeweiligen Ausbildungsrahmenplans vermittelt werden. Auch spezielle Angebote zur Prüfungsvorbereitung werden angeboten.

→ Auftragsausbildung S. 60

*Hat sich die Ausbildungsstrukturkultur in Ihrer Region verändert, seit Sie 2004 mit dem STARegio-Projekt im Kreis Warendorf begonnen haben?*

**Stange:** Während der letzten sechs Jahre konnten mithilfe unserer STARegio- und JOBSTARTER-Aktivitäten 310 Betriebe ermutigt werden, erstmals oder über den üblichen Bedarf auszubilden. 66 davon waren Verbundausbildungsplätze. Der Verlust der 300 Ausbildungsstellen, die der Kreis Warendorf zwischen 2000 und 2004 hinnehmen musste, konnte somit kompensiert werden. Vor dem Hintergrund des aktuellen demografischen Wandels werden die Betriebe ihre Ausbildungsaktivitäten – auch in der Verbundausbildung – in den nächsten Jahren zur Sicherung des Eigenbedarfs jedoch weiter verstärken müssen.

**Wagner:** Ich kann dem nur zustimmen. Ergänzen möchte ich noch, dass sich durch STARegio und JOBSTARTER die bereits bestehende gute Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftsförderung, der Kreishandwerkerschaft und den Betrieben noch weiter verbessert werden konnte.

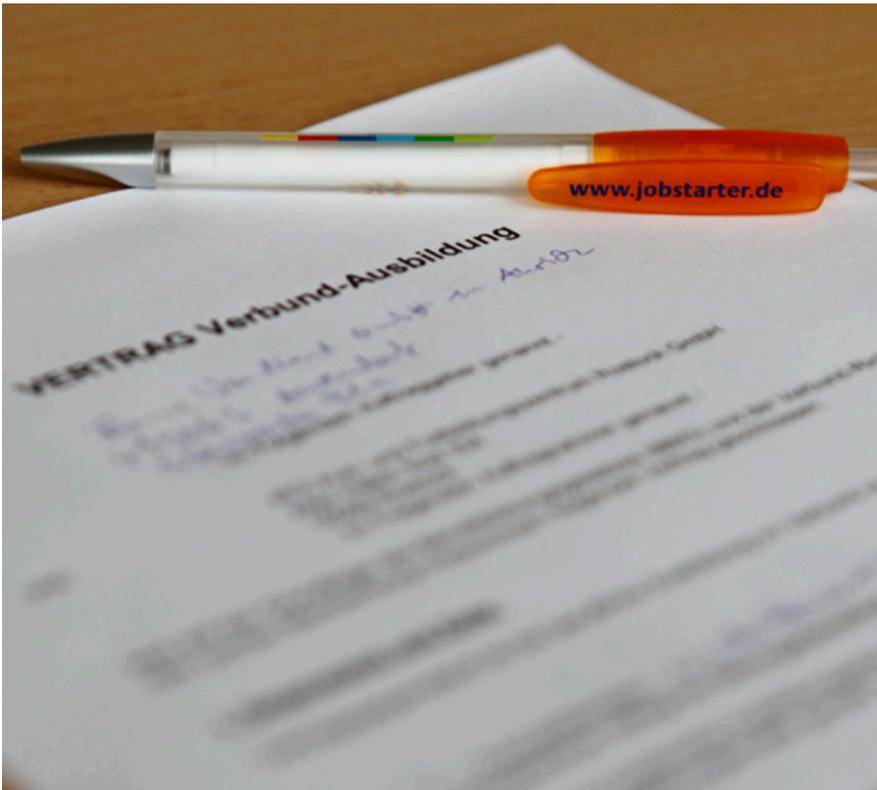
*Ist das Thema Verbund bereits etabliert?*

**Stange:** Eindeutig ja! Die Verbundausbildung wurde und wird im Kreis Warendorf sowohl im Handwerk als auch im Handel und in der Industrie umgesetzt. Besonders hilfreich hierbei ist, dass der Mehraufwand und die Mehrkosten, die

den Betrieben entstehen, durch ein Förderprogramm des Landes NRW abgemildert werden.

*Wo hapert es noch?*

**Stange:** Probleme, die in unserem Landkreis kaum zu lösen sind, treten gelegentlich in der Verkehrsanbindung der Betriebe auf. Da die Jugendlichen nur selten über einen Pkw verfügen, sind sie auf den ÖPNV angewiesen. Bei Verbundbetrieben, die weit auseinanderliegen, ist es manchmal sehr schwierig, zum Ausbildungsbetrieb zu kommen.



## Verbundausbildung – die Ausbildungsform der Zukunft?

**Die Ausbildung im Verbund galt bis zur Reform des Berufsbildungsgesetzes 2005 eher als eine Art Notlösung. Betriebe, die nicht alle erforderlichen Voraussetzungen für eine Ausbildung erfüllten, konnten diese „Mängel“, wie es im Gesetzestext hieß, durch Kooperation mit einem Ausbildungspartner ausgleichen. Mit der Novellierung des Gesetzes lenkte der Gesetzgeber den Blick zusätzlich auf die qualitativen Aspekte von Verbänden.**

Für Unternehmerinnen und Unternehmer,

- die noch keine Erfahrungen mit Ausbildung haben,
- die aufgrund ihrer Spezialisierung nicht das breite Spektrum einer Ausbildung bieten oder
- die ihren Auszubildenden eine breit angelegte Qualifikation vermitteln möchten,

ebnet der Verbund den Weg zur Ausbildung. Und erschließt damit zugleich ein ungenutztes Potenzial an zusätzlichen Ausbildungsplätzen.

Doch ist Verbundausbildung in Zeiten eines zunehmenden Ausbildungsplatzangebots nicht eher ein Auslaufmodell? In der Tat hat sich die Ausbildungsplatzsituation durch die demografische Entwicklung in vielen Regionen mittlerweile entspannt. „Nicht Lehrstellen, sondern Bewerber sind knapp“, so fasste Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), die Ergebnisse der DIHK-Ausbildungsumfrage 2010 zusammen. Die Untersuchung, an der sich mehr als 15.000 Unternehmen beteiligten, belegt, dass der demografische Wandel bereits heute voll auf den Ausbildungsmarkt durchschlägt.

Es wird allerdings immer Betriebe geben, für die über Verbundausbildung der Einstieg in Ausbildung ermöglicht und erleichtert werden kann. Und auch bei veränderter demografischer Lage ist es nach wie vor von großer Bedeutung, die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu erhalten und auszubauen. Denn aus rein quantitativen Gründen wird Verbundausbildung zwar weniger bedeutsam, aus qualitativer Sicht bleibt sie allerdings ein wichtiges Instrument. Verbundausbil-

dung ist eine gute Antwort auf die zunehmende Spezialisierung von Unternehmen. Der Erwerb zusätzlicher Qualifikation schon während der Ausbildung ist beispielsweise ein Thema, das durch Verbundausbildung ideal bedient werden kann. Gerade in Berufen, in denen gewerkeübergreifende Kompetenzen gefragt sind, bietet sich Verbundausbildung an, zum Beispiel im Bereich der regenerativen Energien oder Energieeffizienz. Auch grenzüberschreitende Verbünde werden zukünftig an Bedeutung gewinnen. So kann Verbundausbildung auch dazu beitragen, die duale Ausbildung für Jugendliche attraktiver zu machen, sie für bestimmte Berufe zu interessieren und dem Nachwuchsproblem entgegenzuwirken.

Sicher ist, dass Verbundausbildung einen vergleichsweise geringen Anteil an der Gesamtzahl aller Ausbildungsverhältnisse ausmacht. Dies verwundert jedoch nicht, denn Verbundausbildung ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Modell, das stets aus bestimmten Anlässen heraus gewählt wird – dort, wo es passt. Gerade dies könnte in Zukunft dazu beitragen, dass sich die Idee der Verbundausbildung weiter durchsetzt.

„Ich sehe Verbundausbildung auch in Zukunft als sinnvolles Instrument in der Berufsbildungslandschaft“, sagt Peter Thiele vom BMBF. „Innovative Ansätze, die duale Berufsausbildung zu stärken und weiterzuentwickeln, können im Verbund umgesetzt werden.“







VERBUNDMODELL



# Leitbetrieb mit Partnerbetrieb

## Die lila Auszubildende

### INTRO

**Irgendetwas Freundliches. Das ist nicht gerade eine klare Ansage. Und eine bevorzugte Farbe hat die ältere Dame auch nicht. Irgendetwas Freundliches eben, für 10 Euro bitte. Das sind die Situationen, die Steffi Dell’Arciprete mag. Sie greift ein paar orangene Rosen, die – das ist wichtig – einen leichten Stich ins Lila haben, dazu einige Ornithogalien, die auch Gärtnerod genannt werden, weil sie so lange blühen, dass der Gärtner lange nichts zu tun hat, und dann noch etwas Schleierkraut, Pistazie und ein paar Aralienblätter. Mit gekonnten Handgriffen bindet Steffi den Blumenstrauß und reicht ihn der Kundin. Die sagt: „Oh, wie schön.“ Steffi, lila Strickjacke, lila Halstuch, lila Haarspangen, lächelt durch ihre lila Brille zurück. Irgendetwas Freundliches, das kann sie gut.**

Die Farbe Lila steht allgemein für Kreativität und Selbstbewusstsein. Es ist daher wenig erstaunlich, dass Lila Steffis Lieblingsfarbe ist. Kreativ müssen Floristinnen und Floristen sein, das gehört zum Beruf. Aber ohne eine gesunde Portion Selbstbewusstsein würde die 20-Jährige heute nicht als Auszubildende in dem kleinen Blumenladen Mille Fleurs in Solingen arbeiten.

Steffi Dell’Arciprete wollte immer Floristin werden. Es ist ihr Traumberuf. Doch ihr kam etwas dazwischen. Mit 15 wurde sie schwanger, mit 16 bekam sie die kleine Isabelle, ihre heute vierjährige Tochter. Sie war noch ein Teenager, der plötzlich eine große Verantwortung zu tragen hatte. Darunter litt die Schule. Sie sackte ab. Nur mit Ach und Krach bestand sie den Hauptschulabschluss. Es sah so aus, als wäre der Traum, Floristin zu werden, schon ausgeträumt, bevor er überhaupt beginnen konnte.

Doch im Herbst 2007 nahm Steffi ihren Mut zusammen, betrat den Blumenladen von Elke Bach und fragte geradeheraus, ob sie nicht ein Praktikum machen könne. „Sie war erst total baff“, erinnert sich Steffi, „aber ich war wohl überzeugend.“ Kurz darauf durfte sie anfangen. Sie kniete sich rein und nutzte die Chance. Sie überzeugte Elke Bach davon, es erstmals überhaupt mit einer Auszubildenden zu versuchen. Der Wille war da, doch der Weg musste erst gefunden werden:



Alleine kann Elke Bach die Ausbildung nicht stemmen. „Ich könnte ihr gar nicht das ganze Programm bieten“, sagt sie. Vor allem den Bereich „Trauer“ kann sie in der Ausbildung nur schwer abdecken. Es ist kein Friedhof in der Nähe. Und Steffi ist als alleinerziehende Mutter in einer besonderen Situation. Der Kindergarten endet mittags, die Arbeit nicht, zumindest wenn man eine normale Ausbildung in Vollzeit absolviert.

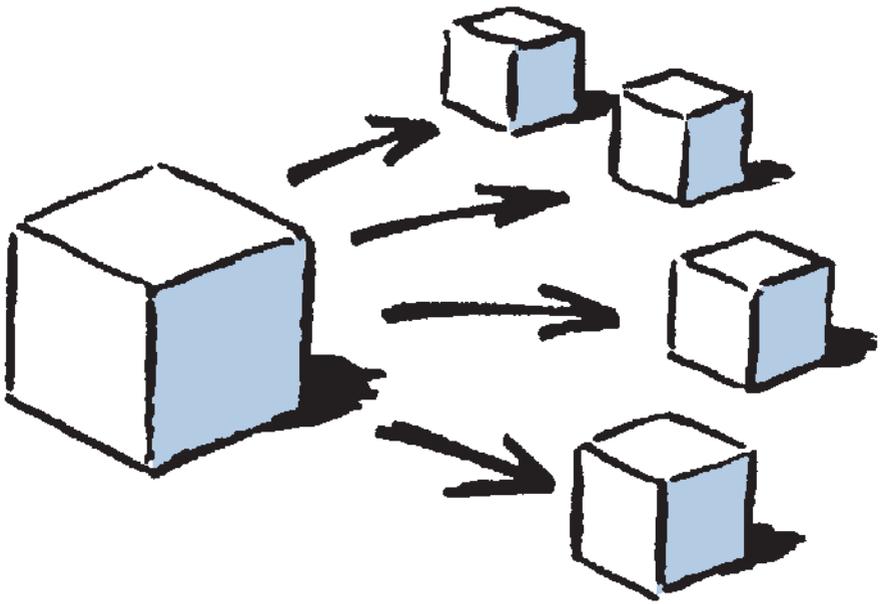
Elke Bach fing an, sich zu informieren. Es musste ja eine Möglichkeit geben. Nach einigen Umwegen landete sie mit ihrem Anliegen schließlich bei Lea Pistorius vom JOBSTARTER-Projekt „Bergische Initiative pro Ausbildung Plus“. Die kannte die Lösung: Für die fehlenden Ausbildungsinhalte musste ein Partner her, der mit Elke Bach im Verbund ausbilden würde, und die Ausbildung musste in Teilzeit organisiert werden. Eine Teilzeit-Verbundausbildung also, nicht gerade einfach für einen Betrieb, der zum ersten Mal ausbildet. „Wenn ich Frau Pistorius nicht gehabt hätte, dann hätte ich das mit der Bürokratie nicht geschafft“, sagt Elke Bach rückblickend.

Der Partnerbetrieb war schnell gefunden. Seit Jahren kooperiert Elke Bach mit einem befreundeten Floristen aus Wuppertal, etwa wenn einer der beiden überschüssige Ware hat, die der andere gebrauchen kann. „Die machen sehr viel im Bereich Trauer, weil sie gleich drei Friedhöfe drumherum haben“, sagt Elke Bach. Außerdem ist der Betrieb größer. Dort wird etwa mit vielen verschiedenen Drahtstärken bei den Kränzen und Gebinden gearbeitet. Elke Bach benötigt nur zwei. Steffi arbeitet jetzt regelmäßig in Wuppertal. „Manchmal läuft das ganz spontan, dann nimmt der Lieferant mich morgens direkt mit“, sagt sie. Ihr macht es Spaß, in verschiedenen Betrieben mit verschiedenen Menschen zu arbeiten. „Ich lerne ungemein viel dadurch.“

21 Stunden in der Woche arbeitet Steffi in den beiden Betrieben, rund vier Stunden am Tag, inklusive samstags, wenn Bedarf besteht. Mittwochs ist Berufsschule. Seit 2005 gibt es die wenig bekannte Möglichkeit für junge Mütter und Väter, die Berufsausbildung in Teilzeit zu absolvieren. Die Ausbildungszeit verlängert sich dadurch nicht, aber die Ausbildungsvergütung, die über den gesamten Zeitraum von Elke Bach gezahlt wird, beträgt nur 75 Prozent des normalen Satzes. „In der Berufsschule waren einige neidisch, weil ich weniger arbeite“, erzählt Steffi, aber mit ihrer vierjährigen Tochter hat sie nachmittags genug zu tun. „Manchmal sage ich: Ich kann eher bei der Arbeit abschalten als zu Hause“, sagt sie grinsend. Ihre Leistungen in der Ausbildung scheinen darunter nicht zu leiden. In der Berufsschule bekommt sie reihenweise gute und sehr gute Noten.

Und auch Elke Bach ist hochzufrieden, dass sie sich von der jungen Frau hat überrumpeln lassen, wie sie sagt. Wenn es finanziell machbar ist, dann will sie Steffi unbedingt übernehmen. „Das hat sich alles wunderbar entwickelt“, sagt sie. Morgen wollen sie den Laden umdekorierten. Nach Farben geordnet. Lila bekommt einen prominenten Platz. Direkt neben dem Eingang links.





## Notlösung mit vielen Vorteilen

### VERBUNDMODELL: LEITBETRIEB MIT PARTNERBETRIEB

**Gerade für kleine und spezialisierte Betriebe, die ihren eigenen Nachwuchs ausbilden wollen, bietet sich der Verbund mit einem Partnerbetrieb an. Besonders die vergleichsweise einfache Organisation macht das Verbundmodell „Leitbetrieb mit Partnerbetrieb“ attraktiv. Beinahe die Hälfte aller Ausbildungsverbünde ist nach diesem Modell organisiert. Dabei gilt immer häufiger: Die vermeintliche Notlösung bringt eine Menge an Vorteilen mit sich.**

Die Verbundausbildung zwischen zwei oder mehreren Betrieben kann aus vielen Gründen sinnvoll sein. In den verschiedensten Branchen bilden kleine und spezialisierte Firmen als Leitbetriebe gemeinsam mit Partnerbetrieben im Verbund aus. Der Gabelstaplerfabrikant, der eine Kfz-Mechatronikerin oder einen Kfz-Mechatroniker ausbilden möchte, um dem Fachkräftemangel zu entgehen, aber nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln kann. Der Online-Buchhändler, dessen Azubis ohne einen Partnerbetrieb mit Ladengeschäft den persönlichen Umgang mit Kunden kaum erlernen könnten. Der ambulante Pflegedienst, der sich mit einem Pflegeheim zusamm tut, um die geforderten stationären Anteile bei der Ausbildung zur Altenpflegerin und zum Altenpfleger abdecken zu können. Für all diese typischen Situationen lassen sich Beispiele aus der Praxis finden. Und in all diesen Fällen eröffnet die Verbundausbildung überhaupt erst die Möglichkeit, den eigenen Nachwuchs selbst auszubilden.

Gerade für kleine und spezialisierte Betriebe, die für den eigenen Bedarf ausbilden möchten und deshalb die Ausbildung so weit wie möglich selbst durchführen, gestalten und beeinflussen wollen, bietet sich das Verbundmodell „Leitbetrieb mit Partnerbetrieb“ an. „Wenn die beteiligten Partner sich gefunden haben, ist das über den Kooperationsvertrag ziemlich einfach umzusetzen“, weiß Reinhard Domurath vom **JOBSTARTER-Projekt „ran\_mark“** aus seiner Erfahrung zu berichten. Bei der Einrichtung von 39 Verbundausbildungsplätzen hat er schon beraten.

→ **Interview S. 56**

Der Leitbetrieb schließt den Ausbildungsvertrag mit den Auszubildenden ab, zahlt in der Regel die Ausbildungsvergütung und trägt die Gesamtverantwortung

für die Ausbildung. Der Partnerbetrieb übernimmt gewisse Ausbildungsanteile, über die man sich vorher verständigt hat, und zahlt die Kosten, die dabei indirekt anfallen, etwa für das Ausbildungspersonal und nötige Sachmittel. Das Ganze wird zwischen Leit- und Partnerbetrieb vor Ausbildungsbeginn in einem Kooperationsvertrag fixiert – für den es Vorlagen gibt, die man nur noch ausfüllen muss. So einfach und intuitiv ist im Grunde das Modell und deshalb auch in der Praxis sehr beliebt. „Ich finde, der Leitbetrieb mit Partnerbetrieb ist ein wunderschönes Modell für viele Situationen oder Probleme, und ich wundere mich, dass es nicht noch häufiger angewandt wird“, sagt etwa Barbara Bauer, die sich beim JOBSTARTER-Projekt „Innovation Ausbildung Steinfurt 2020“ darum kümmert, Betrieben bei der Einrichtung von Ausbildungsverbänden zu helfen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JOBSTARTER-Projekte dienen interessierten Unternehmen als Ansprechpartner und geben Hilfestellung beim gesamten Prozess, einen Verbundausbildungsplatz einzurichten. „Unsere Arbeit besteht darin, den bürokratischen Aufwand für ausbildungswillige Betriebe zu minimieren“, erklärt Lea Pistorius vom **JOBSTARTER-Projekt „Bergische Initiative pro Ausbildung Plus“**. Sie hat schon 127 Ausbildungsverbände begleitet. „Ganz können wir die Bürokratie natürlich nicht abnehmen, weil die Unterlagen ja unterschrieben, gezeichnet und gelesen werden müssen, aber es geht darum, die Bürokratie so weit herunterzufahren, dass sie keinen Hinderungsgrund für eine Ausbildung mehr darstellt“, sagt sie. Der erste Schritt dabei ist die Suche nach einem geeigneten Partner, der die fehlenden Ausbildungsinhalte abdecken kann. Die gut vernetzten JOBSTARTER-Projekte können hier vermitteln, aber häufig wissen die Unternehmerinnen und Unternehmer schon, mit wem sie gemeinsam ausbilden wollen. „Die meisten suchen sich ihren Partnerbetrieb selbst“, erklärt Reinhard Domurath. „Das hat den Vorteil, dass sich beide Seiten kennen und eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist.“ Im nächsten Schritt setzen sich die Ausbildungsverantwortlichen beider Seiten zusammen und vereinbaren entlang des Ausbildungsrahmenplans, wer welche Ausbildungsinhalte übernimmt. Ergebnis ist ein konkreter Zeitplan, in dem festgelegt wird, wann die oder der Auszubildende im jeweiligen Betrieb eingesetzt wird. Diese Abmachung wird dann im Kooperationsvertrag festgehalten, der Bedingung dafür ist, dass die Ausbildung auch von den zuständigen Kammern anerkannt wird. Erst dann beginnt normalerweise die Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, bei der wiederum die JOBSTARTER-Projekte unter-

→ **Projekt S. 23**

stützen. Wenn gewünscht, übernehmen sie die Stellenausschreibung und treffen eine Vorauswahl unter den eingehenden Bewerbungen, sodass sich die Betriebe nur noch auf eine Kandidatin oder einen Kandidaten einigen müssen.

Doch trotz dieses „Rundum-sorglos-Pakets“ treffen die JOBSTARTER-Mitarbeiter immer wieder auf Vorbehalte, wenn sie versuchen, kleine und spezialisierte Betriebe zu überzeugen, es mit dem Ausbilden zu versuchen. „Häufig hört man, dass die Gefahr besteht, dass der Azubi Betriebsgeheimnisse mit zur Konkurrenz nimmt oder dass man den Azubi ja kaum zu Gesicht bekommt, wenn der ständig in anderen Betrieben ist. Und ein Bedenken ist noch, dass man sich nach Ende der Ausbildung in die Haare bekommen könnte, wer den Azubi denn jetzt übernehmen darf“, erzählt Thomas Klein vom **JOBSTARTER-Projekt „TRANSMINA“**. Das Argument, dass die Erfahrungen aus der Praxis diese Vorbehalte widerlegen, überzeugt häufig, aber nicht immer.



→ Feature S. 53

Und tatsächlich ist eine Verbundausbildung für den Leitbetrieb mit gewissen Kosten verbunden. Schließlich zahlt er meist über den gesamten Ausbildungszeitraum die Ausbildungsvergütung, muss die Organisation der Ausbildung steuern und sich regelmäßig mit dem Partnerbetrieb abstimmen. Um diesen Aufwand zumindest größtenteils aufzufangen, gibt es in den meisten Bundesländern eine spezielle Förderung für Betriebe, die sich entscheiden, im Verbund auszubilden. In Nordrhein-Westfalen beispielsweise erhält der Leitbetrieb derzeit 4.500 Euro pro neu geschaffenen Verbundausbildungsplatz, sofern der oder die Auszubildende mindestens sechs Monate im Partnerbetrieb lernt. Beim Ausfüllen der Anträge helfen die Berater der JOBSTARTER-Projekte, aber auch die Mitarbeiter der zuständigen Bewilligungsbehörden stehen für Fragen zur Verfügung. „Die Förderung ist im Grunde so etwas wie eine Aufwandsentschädigung, die es gerade kleinen Betrieben erleichtern soll, sich für die Ausbildung zu entscheiden“, erklärt Lea Pistorius. Den eigenen Nachwuchs ausbilden zu können, obwohl man selbst nicht alle Ausbildungsinhalte abdecken kann, und dabei Hilfestellung durch die JOBSTARTER-Projekte und die Landesförderungen zu erhalten, das sind gute Gründe für Unternehmen, es mit der Ausbildung im Verbund zu versuchen, aber es gibt auch originäre Vorteile der Verbundausbildung. „Der Azubi bekommt im Partnerbetrieb andere Kompetenzen vermittelt, hat andere soziale Kontakte und erlebt natürlich auch andere Firmenstrukturen“, sagt Lea Pistorius. Gerade bei Firmen, die auch abseits der gemeinsamen Ausbildung ge-

schäftlich miteinander zu tun hätten, ergäben sich so über die Partnerschaft bei der Ausbildung Synergieeffekte bis hin zu festen Kooperationen. Barbara Bauer hat es sogar erlebt, dass nach einer Verbundausbildung ein mobiler Altenpflegedienst und ein Altenheim gemeinsam am Markt auftraten. „Die haben sich für ein Gesamtangebot zusammengesetzt: Von der ersten Pflegebedürftigkeit bis zur stationären Pflege konnten sie so die komplette Angebotskette abdecken“, erzählt sie.

Das führt dazu, dass für viele Unternehmen die Verbundausbildung schon lange keine Notfalllösung mehr ist, sondern die bevorzugte Art auszubilden. „Es ist zunehmend so, dass Firmen das Thema Verbundausbildung in einem anderen Licht sehen. Bisher ging es vornehmlich darum, zusätzliche Quantität zu schaffen, aber immer mehr setzt sich die Einsicht durch, dass man durch die Verbundausbildung auch eine bessere Qualität erreichen kann. Durch den Wissenstransfer kann man sich zusätzliche Kompetenzen in den Betrieb holen. Die Verbundausbildung wird immer mehr zu einem Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, das ganz bewusst eingesetzt wird“, sagt Reinhard Domurath.

→ **Interview S. 58**

So hat sich etwa die Kreishandwerkerschaft in Hagen dazu entschieden, die 21-jährige **Jennifer Schulz** gemeinsam mit einer Zeitarbeitsfirma zur Personaldienstleistungskauffrau auszubilden, obwohl man alle Ausbildungsinhalte auch selbst hätte abdecken können. Über die Verbundausbildung in dem erst 2008 geordneten Ausbildungsberuf sollen ganz gezielt die eigenen Kompetenzen erweitert werden, wie Achim Gilfert von der Kreishandwerkerschaft Hagen berichtet. Dass Jennifer Schulz nach ihrer Ausbildung übernommen wird, steht daher schon fest.

Egal aus welcher Motivation heraus sich ein Betrieb dafür entscheidet, im Verbund auszubilden – weil er zum ersten Mal ausbildet, weil er es alleine nicht könnte oder weil er sich davon Vorteile für die Personalentwicklung verspricht –, es gibt keine standardisierten Lösungen. „Es ist jedes Mal eine Einzelfallbetrachtung. Es gibt verschiedene Modelle und Möglichkeiten, und man muss einfach schauen, welche Variante zu der jeweiligen betrieblichen Situation passt“, sagt Reinhard Domurath. Häufig sei es so, dass das Modell „Leitbetrieb mit Partnerbetrieb“ die beste Lösung ist.

## Verzahnung durch Verbundausbildung

### FIRMENPORTRÄT

**Holger Thiele ist Inhaber eines kleinen Betriebs für Mediendienstleistungen in Solingen. Die 1984 gegründete T und K Medien- und Werbetechnik GmbH beschäftigt sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der gelernte Reproduktionsfotograf und Industriemeister Druck bildet seit vielen Jahren Mediengestalterinnen und Mediengestalter aus. Seit verganginem Jahr kooperiert er dabei mit der Werbeagentur Burlon Design GmbH aus Wuppertal. Hier erklärt Holger Thiele, warum er erstmals im Verbund ausbildet.**

„Es gibt mehrere Gründe, warum wir uns in Sachen Ausbildung mit der Burlon Design GmbH zusammengetan haben. Der Wichtigste ist, dass sich die Anforderungen an die Ausbildung deutlich gewandelt haben. Das Berufsbild ist stetig umfangreicher geworden: Ganz früher gab es den Setzer. Der hat gelernt, mit Schrift und Bleisatz umzugehen, fertig. Heutzutage müssen die Auszubildenden viel umfangreichere Ausbildungsinhalte lernen: digitale Bild- und Textbearbeitung, Weiterverarbeitung der Daten, Datenkommunikation mit den Druckern, Erstellen und Prüfen von PDF-Dateien, Führen von Kundengesprächen und vor allem immer mehr grafische Gestaltung. Letzteres machen wir zwar auch, aber unser zentrales Geschäft ist die technische Weiterverarbeitung. Wir übernehmen das Datenhandling, die Retusche und Bildbearbeitung und drucken dann großformatig auf Plane, auf Stoff, auf Papier oder auch auf selbstklebende Folie. Die Werbeagentur macht vorher die Gestaltung und spricht die Wünsche mit dem Kunden ab. Dort sitzen studierte Grafiker, die die geforderten Inhalte im Ausbildungsbe- reich Gestaltung viel besser vermitteln können als wir. Umgekehrt gilt, dass wir die technische Produktion besser vermitteln können. Die Partnerschaft dient also erst mal dazu, alle Ausbildungsinhalte vernünftig abzudecken.

Aber das Ganze ist auch für den Betrieb von Vorteil. Wir holen uns über die Verbundausbildung Kreativität ins Haus. Wenn unsere Auszubildende bei Burlon kreatives Gestalten lernt, dann kann sie natürlich bei uns auch ganz andere Aufgaben übernehmen. Dazu kommt, dass wir über die Partnerschaft bei der Ausbildung künftig enger mit der Werbeagentur zusammenarbeiten können, weil wir ja einen Mitarbeiter haben, der beide Betriebe kennt. Dass man sich enger verzahnt,

wird ganz automatisch passieren, ganz einfach weil man öfter Kontakt hat und dabei eben nicht nur über konkrete Aufträge spricht, sondern auch über die Auszubildenden. Daraus ergibt sich auch ein intensiveres Verhältnis zueinander. Das hat sich in den ersten Gesprächen schon herausgestellt, und das wird bei der künftigen Zusammenarbeit für beide Seiten von Vorteil sein. Ich kann daher nicht nachvollziehen, dass die Verbundausbildung bei einigen Betrieben nur als Notfalllösung gilt. Ich finde das prima.“

## ORGANISATION

### **WIE IST DER VERBUND ORGANISIERT?**

Die T und K Medien- und Werbetechnik GmbH und die Burlon Design GmbH haben jeweils einen Ausbildungsplatz zum/zur Mediengestalter/-in. Beiden fehlen diverse Ausbildungsinhalte, die der jeweils andere für ein halbes Jahr als Partnerbetrieb abdeckt. Dabei fungieren beide Betriebe für ihren eigenen Azubi als Stammbetrieb und schließen den Ausbildungsvertrag ab und zahlen die Ausbildungsvergütung. „Es ist so geplant, dass das im genauen Wechsel abläuft. Wenn unsere Auszubildende dort ist, dann kommt deren zu uns“, sagt Holger Thiele. „Dass wir das auf Gegenseitigkeit machen, hat sich so ergeben. Das war nicht geplant. Das wird auch deswegen gemacht, weil die Agentur von den Räumlichkeiten her relativ klein ist. Sonst hätte ich gesagt, dass es sinnvoll wäre, wenn beide Auszubildenden zusammen sind und sich gegenseitig etwas unterstützen.“

### **WER TRÄGT WELCHE KOSTEN?**

Die Ausbildungsvergütung trägt der Leitbetrieb. Die anfallenden Kosten für die externen Ausbildungsanteile übernimmt der Partnerbetrieb.

### **GIBT ES ZUSCHUSS AUS DEM LANDESPROGRAMM?**

Ja, das Land NRW fördert Verbundausbildungsplätze in beiden Betrieben derzeit mit bis zu 4.500 Euro. Da die Auszubildende Christiane Schäfer sechs Monate im Partnerbetrieb lernen wird, sind die Förderbedingungen erfüllt.

## WIE WERDEN DIE AUSBILDUNGSZEITEN UNTEREINANDER ABGESTIMMT? WER SPRICHT SICH MIT WEM WANN UND WIE OFT AB?

Die ersten sechs Monate arbeiten beide Auszubildenden im Stammbetrieb. Weil beide Betriebe klein und flexibel sind, ist noch nicht im Einzelnen festgelegt, wann die Auszubildenden den Betrieb wechseln. „Ob wir das erst mal vier Wochen lang machen oder gleich zwei Monate, steht noch nicht fest“, sagt Holger Thiele. Diese Offenheit ist Ausdruck der engen Kommunikation mit dem Verbundpartner. „Ich arbeite schon länger mit der Werbeagentur zusammen, sonst wäre diese Kooperation bei der Ausbildung gar nicht zustande gekommen“, sagt Holger Thiele. „Da gibt es vieles, was besprochen werden muss, und das geht auf dem kleinen Dienstweg am besten. Die Chemie muss einfach stimmen, und bei uns stimmt sie.“

### KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND

## „Somit habe ich mein Hobby zum Beruf gemacht“

Christiane Schäfer (21)

**Ausbildung:** Mediengestalterin im Bereich Gestaltung und Technik

**Ausbildungsbetriebe:** T und K Medien- und Werbetechnik GmbH  
(Solingen), Burlon Design GmbH (Wuppertal)



## WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESEN BERUF ENTSCIEDEN?

Ich habe mich für diesen Beruf entschieden, da ich schon in meiner Kindheit unheimlich gerne gebastelt, gemalt und gezeichnet habe. Das hat sich immer etwas erweitert, bis ich auch am Rechner angefangen habe, alles Mögliche zu gestalten, Geburtstagskarten, Hintergründe, CD-Covers und so weiter. Somit habe ich mein Hobby zum Beruf gemacht.

## WAS FINDEN SIE GUT UND WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUND- AUSBILDUNG?

An der Verbundausbildung finde ich sehr gut, dass man viele unterschiedliche Bereiche des Berufs kennenlernt. Auch Bereiche, die man eventuell vorher noch

nicht gekannt hat. Nicht so gut finde ich hingegen, dass man aus dem Betrieb „herausgerissen“ wird und sich erst wieder neu eingewöhnen muss, die Kollegen kennenlernt, wie ist der Chef oder die Chefin so, inwieweit kann ich offen über alles sprechen usw. Ich fühle mich gerade sehr wohl in meinem Betrieb und habe eigentlich gar keine Lust, wieder von vorne anzufangen und in eine andere Stadt zu fahren.

#### **WAS MACHT IHNEN AN IHREM BERUF SPASS, WAS WENIGER?**

An meinem Beruf macht mir Spaß, alles zu gestalten, von Visitenkarten über Geschäftsdrucksachen bis zu Flyern oder Plakaten. Außerdem klebe ich gerne Schneidplots auf Schaufenster oder Autos. Weniger Spaß macht mir das Verpacken von Messeplatten in der Druckweiterverarbeitung.

#### **WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Meine Ausbildung würde ich auf jeden Fall weiterempfehlen, jedoch nur denjenigen, die Talent für Kreativität haben und schon gut mit dem Computer, eventuell auch mit Macintosh, umgehen können.

## Verbund hoch Zwei

### FIRMENPORTRÄT

**Es gibt Unternehmen, für die das Wort Nachwuchs eine besondere Bedeutung hat. Die Max Poser OHG aus Lüdenscheid ist ein solches Unternehmen. Als Max Walter Poser Anfang des 20. Jahrhunderts seinen kleinen Leiterhandel eröffnete, dürfte er sich wie jeder Firmengründer gewünscht haben, dass seine Nachfahren das Geschäft nach ihm weiter betreiben. Inzwischen ist sein Enkel Bernd Poser der Inhaber. Vieles hat sich über drei Generationen hinweg geändert: Was früher die Holzleiter war, heißt heute Steigetechnik und wird meist als Sonderkonstruktion angefertigt. Außerdem bieten die Posers heute individuelle Fahrzeuginrichtungen an, etwa für die Transporter von Handwerkern. Der Familienbetrieb hat sein Angebot erweitert und sich zugleich, wie viele kleine Unternehmen, immer weiter spezialisiert.**

„Dass ich den Betrieb übernehme, stand für mich nie zur Diskussion“, sagt Maximilian Poser. Der 22-Jährige ist quasi in der Firma aufgewachsen, hat schon als Kind mit angepackt und sich während der Schulzeit so sein Taschengeld verdient. Dass er nach dem Abitur auch die Ausbildung zum Industriekaufmann im Betrieb seiner Eltern absolvieren würde, war eigentlich immer klar. Er wird der vierte Poser sein, der die Firma führt, daran lässt Maximilian keinen Zweifel.



„Wir wollten auf keinen Fall, dass er nur bei uns die Lehre macht“, sagt Christine Poser, Maximilians Mutter und zugleich Ausbildungsverantwortliche im Betrieb Poser. Raus in die weite Welt sollte er, mal andere Luft schnuppern und neue Eindrücke gewinnen, wie sie sagt. Eine Ausbildung im Verbund drängte sich daher geradezu auf. Die große, weite Welt – ganz so ist es dann nicht gekommen, auch wenn das mit den neuen Eindrücken funktioniert hat.



Einige Kilometer die Straße runter steht die „Lichtfabrik“ der Erco GmbH, vielleicht zehn Minuten Fußweg entfernt. Erco verkauft „Licht, nicht Leuchten“, wie es in der Selbstdarstellung des Unternehmens heißt, das allein in Deutschland 800 Menschen beschäftigt. Was nicht ganz stimmt, denn die Leuchten für die anspruchsvollen Beleuchtungskonzepte, die Erco entwickelt, werden selbst hergestellt. Erco ist ein Mittelständler mit eigener Produktion, mit eigener Personalabtei-

lung, mit eigener Logistik. „Ich habe dort die Abteilungen durchlaufen, die wir bei uns nicht haben, wie die Produktionssteuerung oder die Personalabteilung, und so alle Ausbildungsinhalte abgedeckt“, erklärt Maximilian Poser. Die Auszubildendenvergütung zahlte auch während seiner Einsätze bei Erco der elterliche Betrieb.

Den Partnerbetrieb kannte Maximilian Poser von früher. Während der Schulzeit hat er in der „Lichtfabrik“ ein Praktikum absolviert. Dass Erco außerdem ein Kunde der Posers ist, hat die Sache vereinfacht, schließlich kannte man sich. Es war das erste Mal, dass Erco im Verbund ausgebildet hat, und trotz guter Erfahrungen mit dem Verbund-Azubi wird das eher die Ausnahme bleiben. „Wir nehmen gerne Anfragen entgegen und schauen, ob wir etwas tun können, aber grundsätzlich bilden wir selbstständig, ohne Partnerbetrieb aus“, sagt Corinna Klebon, Ausbildungsleiterin bei Erco.

Das liegt ebenfalls daran, dass bei Erco die meisten Auszubildenden auch studieren. Wer sich zum Industriekaufmann ausbilden lässt, macht zugleich seinen Bachelor of Arts in Business Administration an der Hessischen Berufsakademie in Hagen. Immer freitags und samstags geht es für die Auszubildenden in den Hörsaal. Auch Maximilian Poser absolviert dieses sogenannte Verbundstudium.

Die Vorteile dieser Konstruktion liegen für ihn auf der Hand. „An der Hochschule bekomme ich die Grundlagen vermittelt, und durch die Verbundausbildung konnte ich ganz wunderbare praktische Sachen lernen“, sagt er. Zwar seien die Arbeitsabläufe in einem großen Unternehmen völlig andere als in einem Betrieb mit vier Mitarbeitern, aber bei Erco habe er viele Ideen entwickelt, die er jetzt im elterlichen Betrieb umsetze. Wenn es etwa Reklamationen gibt, reagieren die Posers jetzt entlang festgelegter Leitsätze. „Er hat frischen Wind mitgebracht“, sagt Christine Poser. „Das kann man gar nicht hoch genug einschätzen.“

Noch kümmert sich Maximilian Poser vor allem um die Arbeitseinrichtungen, die speziell nach Kundenwunsch in deren Fahrzeuge eingepasst werden. „Ich fahre gern zu den Kunden und plane mit Bleistift und Papier, was sie benötigen“, sagt er. Schubladen, Container, ganze Werkbänke passt er in die Ladeflächen ein. Doch bald schon könnte er sein Ziel erreichen, den Betrieb, den sein Urgroßvater einst gründete, ganz zu übernehmen.

Den praktischen Teil der Ausbildung im Verbund hat er schon im Januar abgeschlossen, nur die abschließende Präsentation steht noch aus. Ein knappes Jahr wird er jetzt noch weiterstudieren, bis er die Kombination aus Verbundausbildung und Verbundstudium beendet hat. Maximilian Poser ist sich sicher, dass er auf dem richtigen Weg ist. Für Nachahmer hat er aber noch einen Hinweis. „Man darf kein fauler Mensch sein.“

## Horizontenerweiterung

FEATURE

**Im malerischen Schwarzwaldstädtchen Baiersbronn lernt Saskia Ziefle, wie man einen Ort touristisch vermarktet und die Bedürfnisse der Touristen erfüllt. Täglich kümmert sich die Auszubildende zur Kauffrau für Tourismus und Freizeit darum, ihren Heimatort Baiersbronn populärer zu machen. Die örtliche Tourismusinformation ist der Leitbetrieb bei einer Verbundausbildung, die die 21-Jährige auch ins Ausland führt. Insgesamt sechs Monate wird Saskia Ziefle in Frankreich leben und sich so einen lang gehegten Wunsch erfüllen.**



Wer hier zur Schule geht, ist zu beneiden. Nicht wegen der steilen Treppen, die die Schüler von der S-Bahn-Station unten im Tal bis zum Gymnasium im Baiersbronner Oberdorf nehmen müssen. Sondern wegen des weiten Blicks, der sich von hier oben auf den nördlichen Schwarzwald eröffnet. Laut Kalender ist seit einer Woche Frühling, aber gestern hat es noch einmal heftig geschneit, und die Berghänge ringsum glitzern in der Sonne, wie in einem Hochglanzprospekt. 850.000 Übernachtungen verzeichnen die Hoteliers in Baiersbronn pro Jahr, und an diesem Morgen ist klar, was die Touristen anlockt.

Saskia Ziefle steht in ihrer roten Winterjacke vor dem Panorama und macht nicht den Eindruck, als habe sie sich beim Aufstieg übermäßig verausgabt. Kein Wunder, schließlich hat die 21-Jährige hier, im Richard-Weizsäcker-Gymnasium, ihr Abitur gemacht. Sie ist zwischen all den Anstiegen aufgewachsen. „Da drüben ist unser Hausberg, der Stöckerkopf“, sagt sie und deutet auf einen Hang auf der anderen Seite des Murgstals, auf dem ein kleiner Skilift steht. „Immerhin 1.000 Meter Abfahrt“, sagt sie.

Saskia Ziefle kennt sich aus in Baiersbronn und Umgebung, nicht nur weil sie hier aufgewachsen ist, sondern aus beruflichen Gründen. Seit September vergangenen Jahres absolviert sie eine Ausbildung zur Kauffrau für Tourismus und Freizeit bei der Baiersbronn Touristik, der örtlichen Touristen-Information. Ab April wird sie aber nicht mehr unten im Dorfzentrum hinter der Infotheke stehen und Touristen die schönsten Wanderwege erklären. Von April bis Juni und noch

einmal von Oktober bis Dezember arbeitet Saskia Ziefle im Landratsamt Freudenstadt.

„Das Landratsamt ist auf uns zugekommen, weil sie dort nicht alleine ausbilden können“, erklärt Anja Schneider, Ausbildungsverantwortliche der Baiersbronn Touristik. Eigentlich war es noch etwas anders: Das Landratsamt wandte sich an das **JOBSTARTER-Projekt Transmina**, das Ausbildungsplätze in der Tourismusregion nördlicher Schwarzwald, mittlerer Oberrhein und Nordelsass schaffen möchte. Bei der Einrichtung von 52 Ausbildungsplätzen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Transmina inzwischen beraten, darunter bei neun Verbundausbildungsplätzen. Und so war es Rainer Koschorke von Transmina, der bei Anja Schneider anrief und fragte, ob sie sich vorstellen könne, als Leitbetrieb gemeinsam mit dem Landratsamt im Verbund auszubilden.

Kurz darauf saßen die Ausbildungsverantwortlichen zusammen mit Rainer Koschorke an einem Tisch und entwarfen den Ausbildungsrahmenplan. „Es war schnell klar, dass das Landratsamt das Projektmanagement und wir eher den Schwerpunkt Marketing abdecken werden“, erinnert sich Anja Schneider. Man einigte sich rasch. Aber Rainer Koschorke hatte noch ein Bonbon im Gepäck: Die künftige Auszubildende könne auch noch Stationen im benachbarten Elsass absolvieren, schlug er vor. „Das fanden wir natürlich toll, weil wir viele französische Gäste haben“, sagt Anja Schneider. In der Ausschreibung, auf die sich Saskia Ziefle dann bewarb, waren dann zwei dreimonatige Ausbildungsaufenthalte in Frankreich vorgesehen, bei der Touristen-Information in Colmar und beim Office de Tourisme in Obernai.

Die grenzüberschreitende Verbundausbildung stellt eine bürokratische Herausforderung dar. Nur Betriebe, die von den deutschen Kammern anerkannt sind, dürfen auch als Ausbildungsbetriebe fungieren. Deshalb mussten die Ausbildungsstationen in Frankreich als Praktika im Ausbildungsvertrag verankert werden. Bei diesen Feinheiten zu beraten ist die Aufgabe, der sich das JOBSTARTER-Projekt Transmina verschrieben hat, im Fall der Baiersbronn Touristik mit Erfolg.

Saskia Ziefle wollte schon immer für längere Zeit nach Frankreich gehen. Sie wählte Französisch als Prüfungsfach fürs Abitur. Erst spielte sie mit dem Gedanken, Sozialpädagogik zu studieren, aber nach einem freiwilligen sozialen Jahr

entschied sie sich für die Tourismusbranche. Ihr Vater war es, der sie auf die Ausschreibung der Baiersbronn Touristik hinwies. Dass sie für insgesamt ein halbes Jahr in Frankreich arbeiten könnte, gab den Ausschlag, sich zu bewerben. Von Januar 2011 an wird Saskia Ziefle nun in Colmar arbeiten. Sie wird sich dort ein Zimmer mieten. Den Fahrtkostenzuschuss kann sie so für die Miete verwenden. Um richtig einzutauchen, wie sie sagt. Und um anschließend noch besser auf die Wünsche der französischen Touristen eingehen zu können. Nicht umsonst steht bei beiden Stationen in Frankreich der Ausbildungsinhalt „Anwenden einer Fremdsprache bei Fachaufgaben“ im Zentrum.

Dass viele Franzosen Baiersbronn besuchen, liegt auch daran, dass der Ort für seine Gourmetküche weit über die Region hinaus bekannt ist. Drei Sterne-Köche mit insgesamt sieben Michelin-Sternen kochen hier für gut betuchte Gäste. Dass Baiersbronn damit die höchste Dichte an Sterne-Köchern weltweit aufweist, ist eines der Marketingargumente, die Saskia Ziefle schon am ersten Tag ihrer Ausbildung gelernt hat. Ein anderes ist die Infrastruktur für Wanderer. Jede Menge gut ausgeschilderter Wanderwege aller Schwierigkeitsstufen schlängeln sich über die Berge rund um Baiersbronn. „Aber viele Franzosen kommen auch zum Angeln“, erzählt Saskia Ziefle.

Seit rund sechs Monaten arbeitet sie nun vor allem am sogenannten Infodesk in der Zentrale der Baiersbronn Touristik mitten im Ort, so wie heute. Gerade erkundigt sich ein älteres Ehepaar nach einer preiswerten Unterkunft. Saskia Ziefle schlägt zielsicher im „Gastgeberverzeichnis“ nach. Falls gewünscht, würde sie sich um die Buchung kümmern, sagt sie. Doch die Gäste wollen lieber noch einmal nachdenken. Beim Gehen fällt der älteren Dame noch etwas ein: „Haben Sie auch Briefmarken?“, möchte sie wissen. Bevor sie die wenigen Schritte zurück zum Schalter gegangen ist, hat Saskia Ziefle schon die Marken in der Hand: „Wie viele bräuchten Sie denn?“, sagt sie lächelnd.

## „Vertrauen schaffen und Ausbildungskultur entwickeln“

### INTERVIEW



#### **Reinhard Domurath von der „agentur mark GmbH“ über die Probleme, Verbundausbildung bei Selbstständigen mit Migrationshintergrund zu etablieren**

**PRAXIS:** *Herr Domurath, es gibt in Deutschland rund 600.000 Unternehmer mit Migrationshintergrund, aber nur jeder Zwölfte bildet aus. Woran liegt das?*

**Reinhard Domurath:** Das liegt im Wesentlichen daran, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer meist aus Ländern kommen, in denen es kein vergleichbares berufliches Ausbildungssystem wie in Deutschland gibt. Das Modell der dualen Berufsausbildung gibt es ja nur in wenigen europäischen Ländern, etwa in Österreich oder der Schweiz. Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern mit ausländischer Herkunft fehlen bisher noch die Informationen über die Funktionsweise des deutschen Ausbildungswesens. Da muss erst mal Aufklärungsarbeit geleistet und Hilfestellung angeboten werden. Dafür sind wir da. Wir helfen auch bei bürokratischen Problemen, die besonders bei den vielen kleinen Migrantentreibern im Einzelhandel oder in der Gastronomie auftreten können.

*Gerade für kleinere Betriebe bietet es sich doch an, im Verbund auszubilden.*

Über die Verbundausbildung zusätzliche Ausbildungsplätze in Migrantentreibern zu schaffen ist ja auch eine der zentralen Zielsetzungen unseres JOB-STARTER-Projekts ran\_mark. Dabei haben wir in der Projektumsetzung sehr gute Erfolge erzielen können. So sind insgesamt 129 zusätzliche Ausbildungsplätze bei Firmen mit Inhabern ausländischer Herkunft entstanden, immerhin 39 davon sind Verbundausbildungsplätze. Das ist doch ein sehr gutes Ergebnis, obwohl wir uns eigentlich noch mehr Ausbildungsplätze von diesem Modell versprochen hatten. Aber wir arbeiten weiter daran. Im Rahmen unserer Aktivitäten haben wir zum Beispiel Informationsmaterial in verschiedenen Sprachen im Internet zur Verfügung gestellt und Veranstaltungen organisiert, zu denen wir Betriebe mit

Migrationshintergrund eingeladen haben, um die verschiedenen Möglichkeiten im Ausbildungsbereich vorzustellen.

*Auf welche Probleme sind Sie in der Praxis gestoßen?*

Wir haben einen Kollegen, der direkt zu den Migrantenbetrieben geht, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu akquirieren. Gerade in den momentan schwierigen wirtschaftlichen Zeiten ist es oft nicht einfach, ein offenes Ohr für das Thema Ausbildung zu finden. Da kann man nicht gleich noch obendrauf das Modell der Verbundausbildung ins Spiel bringen.

*Und da hat es bisher nicht geholfen, die Vorteile des Modells wie etwa mögliche Synergieeffekte zu betonen?*

Eher nicht. Wir sind zum Beispiel mit Befürchtungen konfrontiert worden, dass direkte Konkurrenten Zugang zu internen Betriebsinformationen erhalten könnten. Solche Einwände hat es aber auch bei Betriebsinhabern ohne Migrationshintergrund immer wieder gegeben. Die Sorge, dass durch den Azubi im Partnerbetrieb Betriebsgeheimnisse offenbart werden, konnte bei vielen Betrieben nicht entkräftet werden. Dass diese Befürchtungen unbegründet sind, weil sie nicht der Wirklichkeit der Verbundausbildung entsprechen, ist oftmals schwer zu vermitteln. Wir hätten gerne mehr Erfolg bei der Umsetzung dieser zusätzlichen Projektzielsetzung gehabt, aber das kann ja noch kommen. Wir bleiben jedenfalls dran.

*Was kann man denn künftig besser machen, um Verbundausbildung auch bei den Selbstständigen mit Migrationshintergrund zu verankern?*

Auch weiterhin Migrantenbetriebe an die duale Ausbildung heranführen, und erst wenn das geschehen ist, kann über speziellere Varianten wie zum Beispiel Verbundausbildung geredet werden. Durch anhaltende Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit sind wir auf einem guten Weg, um das Thema Verbundausbildung bei allen Handelnden regional zu verankern. Diese Verankerung wird es künftig leichter machen, bei den Betriebsinhaberinnen und -inhabern mit Migrationshintergrund zu Erfolgen auf diesem Gebiet zu kommen. Es geht darum, Vertrauen zu schaffen und eine Ausbildungskultur zu entwickeln. Das braucht Zeit. Auf die Schnelle geht es nicht.

## KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND

„An der Verbundausbildung finde ich gut, dass ich in zwei Betrieben arbeiten kann, die sich mit verschiedenen Schwerpunkten beschäftigen.“

Jennifer Schulz (21)

**Ausbildung:** Personaldienstleistungskauffrau

**Ausbildungsbetriebe:** Kreishandwerkerschaft Hagen, START Zeitarbeit GmbH  
Niederlassung Hagen

**WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESEN BERUF ENTSCIEDEN?**

Ich habe mich für den Beruf als Personaldienstleistungskauffrau entschieden, weil ich einen kaufmännischen Beruf erlernen möchte und im Umgang mit Menschen stehen möchte. Der Beruf wurde erst 2008 geordnet und leiste dadurch auch Pionierarbeit.

**WAS FINDEN SIE GUT UND WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUNDAUSBILDUNG?**

An der Verbundausbildung finde ich gut, dass ich in zwei Betrieben arbeiten kann, die sich mit verschiedenen Schwerpunkten beschäftigen. Im Partnerbetrieb lerne ich etwa die Details im Bereich Personalverwaltung. Dadurch kann ich bereits jetzt schon viele Perspektiven für die Zukunft erkennen. In meinem Fall sehe ich jedenfalls keine Nachteile.

**WAS MACHT IHNEN AN IHREM BERUF SPASS, WAS WENIGER?**

Es bereitet mir Freude, den Verlauf und die Entwicklung von Bewerbern, Betrieben und Beschäftigungsverhältnissen zu sehen, an denen ich mitwirken kann. Weniger Spaß macht die Bürokratie wenngleich die wichtig und nötig ist.

**WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Auf jeden Fall!







VERBUNDMODELL

# Auftragsausbildung

## „Null Prozent Durchfaller“

### INTRO



**Die Geschichte des ABB Training Centers im Berliner Norden reicht noch in die DDR-Zeit zurück. Nach der Wende und der Privatisierung wurde zunächst ausschließlich für die Unternehmen des ABB-Konzerns ausgebildet, doch bald schon öffnete es sich als Profitcenter auch anderen Betrieben. Heute schicken rund 100 Unternehmen ihre Auszubildenden in das Backsteingebäude im „PankowPark“, in dem verschiedene Industrieunternehmen angesiedelt sind.**

Bernhard Antmann trägt ein weißes Hemd und eine gestreifte Krawatte. Seine Haare stehen igelig vom Kopf ab, und hinter seiner Brille blitzen fröhliche Augen auf: „Die nachhaltigste Förderung für die Unternehmen ist es, dass ihnen die Verbundausbildung den Fachkräftenachwuchs sichert“, sagt der Leiter des ABB Training Centers in Berlin, und man hört ihm an, dass er aus der Hauptstadt stammt. Über diesen überzeugenden Vorteil hinaus habe aber auch die Förderung durch das Land Berlin stark dazu beigetragen, die Auftragsausbildung in der Hauptstadt seit Mitte der Neunzigerjahre populär zu machen.

### Die Unterstützung externer Dienstleister wird gebraucht

Antmann hat schon zu DDR-Zeiten auf dem Firmengelände in Berlin-Wilhelmsruh gearbeitet und junge Menschen ausgebildet. Direkt an der deutsch-deutschen Grenze lagen die Bergmann-Borsig-Werke damals. Die Zeiten haben sich geändert seither, nicht nur in einer Beziehung: „Die Überalterung der Gesellschaft stellt die Personalverantwortlichen kleiner und mittlerer Unternehmen vor Aufgaben, bei der sie die Unterstützung externer Dienstleister sehr gut brauchen können“, sagt Bernhard Antmann. „Damit die Betriebe angesichts des schwindenden Nachwuchses ihren Bedarf an Fachkräfte sichern können, ist ein umfassendes Ausbildungsmanagement notwendig.“ Diese Aufgabe kann das ABB Training Center Berlin, das seit 1992 in der Verbundausbildung im Raum Berlin-Brandenburg aktiv ist, übernehmen und dabei helfen, die nötigen Kompetenzen aufzubauen. Das ABB Training Center ist kein freier Bildungsträger, sondern bietet als ABB-Gesellschaft Bildungsdienstleistungen für andere Unternehmen an.

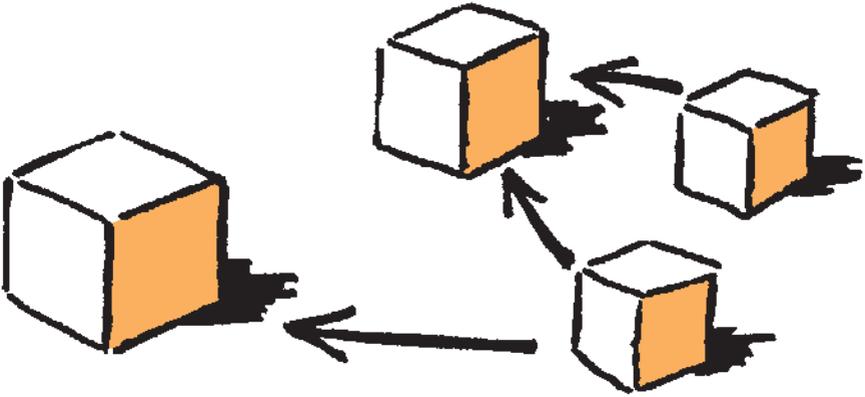


### Jeder bekommt eine Chance

Zurzeit lernen in der Werkstatt des Hauses in Berlin-Wilhelmsruh und in seinen modernen Fachkabinetten, deren technologischer Standard weit über dem Branchendurchschnitt liegt, insgesamt über 500 Azubis aus rund 100 Unternehmen einen von 16 Berufen im Metall- und Elektrobereich. Zum Kundenkreis zählt Antmann darüber hinaus weitere 45 zumeist kleine und mittlere Unternehmen, die gegenwärtig wegen der Wirtschaftskrise darauf verzichten, einen Auszubildenden oder eine Auszubildende einzustellen, aber in wirtschaftlich besseren Zeiten aller Wahrscheinlichkeit nach wieder Ausbildungsplätze schaffen werden.

Der Ausbildungserfolg seiner Schützlinge liegt Bernhard Antmann sehr am Herzen. „Null Prozent von ihnen“ fielen durch ihre Abschlussprüfung, sagt er stolz. Das liege aber auch daran, dass sie die Azubis vom ersten bis zum letzten Tag betreuen, sich mit ihnen auseinandersetzen, Motivationsgespräche führen, sie im Zweifel mit Fördermaßnahmen unterstützen. Der nachhaltige Erfolg gibt dem Ausbildungskonzept recht, denn „95 Prozent der jungen Menschen werden von ihren Ausbildungsbetrieben nach der Ausbildung übernommen oder beginnen ein Studium“, sagt Antmann.

.....



## Den Nachwuchs sichern

### VERBUNDMODELL: AUFTRAGSAUSBILDUNG

**Immer mehr Firmen sind sich im Klaren, dass sie nur dann die Mitarbeiter von morgen an sich binden können, wenn sie selbst Verantwortung für die Ausbildung übernehmen. Aber Ausbildung kostet Geld und Zeit. Nicht jedes Unternehmen hat davon genug. Und oft fehlen auch die notwendigen Kapazitäten, um alle Lehrinhalte abzudecken, die Bedingung für die Ausbildungseignung sind. Für solche Betriebe bietet sich die Auftragsausbildung an. Dabei wird der Fachkräftenachwuchs für bestimmte Abschnitte zu einem Bildungsträger oder einem anderen Unternehmen geschickt, sein Arbeitgeber zahlt für die Dienstleistung. Einige Bundesländer unterstützen diesen Typ der Verbundausbildung mit Fördermitteln.**

„Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Partnern der Auftragsausbildung basiert auf Vertrauen“, erläutert Bernhard Antmann, Leiter des ABB Training Centers in Berlin, Teil des weltweit tätigen Technologiekonzerns ABB. Er und seine Mitarbeiter bilden nicht nur eigenen Nachwuchs für ABB aus, auch andere Unternehmen entsenden ihren Nachwuchs in den Norden der Hauptstadt. Hier absolvieren die jungen Menschen diejenigen Ausbildungsabschnitte, die in ihrem Stammbetrieb mangels technischer und/oder personeller Ausstattung nicht realisiert werden können. Ihr Betrieb zahlt für diese Bildungsdienstleistung und wird dabei vom Land Berlin finanziell unterstützt. Antmann ist – auch als Angestellter eines Großkonzerns – überzeugter Dienstleister: Es gehe immer darum, den Kunden zufriedenzustellen, sagt er. Das beginne mit der Auswahl des passenden Jugendlichen, erstrecke sich über die Planung des Ausbildungsverlaufs und das konkrete Einwirken auf Defizite des oder der Auszubildenden bis hin zu einer detaillierten Prüfungsvorbereitung.

### Von mehrtägigen Seminaren bis zu ganzen Ausbildungsjahren

Auftragsausbildung nennt sich dieser Typ der Verbundausbildung. Für welche Ausbildungsabschnitte und wie lange der oder die Auszubildende außerhalb ihres Stammbetriebs lernt, ist dabei flexibel gestaltbar: Von mehrtägigen Seminaren in bestimmten Fertigungstechniken oder Sachgebieten bis hin zur Übernahme von

kompletten Ausbildungsjahren ist alles denkbar. Den Ausbildungsvertrag schließt der Stammbetrieb ab, und er bezahlt für die von ihm in Auftrag gegebenen extern erbrachten Ausbildungsleistungen. Juristisch betrachtet schließt er dabei mit seinem Auftragnehmer einen Dienstvertrag im Sinne des § 611 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) ab, keinen Werkvertrag – denn die Parteien vereinbaren nicht den Ausbildungserfolg, sondern lediglich die Ausbildungstätigkeit.

Juristisch betrachtet mag das so sein. Praktisch aber liegt Bernhard Antmann der Ausbildungserfolg seiner Schützlinge sehr am Herzen. „Null Prozent von ihnen“ fielen durch ihre Abschlussprüfung, sagt er stolz. Und so trägt die Auftragsausbildung, nicht nur im ABB Training Center, ganz praktisch zu einer Verbesserung der Ausbildung bei. „Gleichgültig welcher Beruf: Sobald im Verbund ausgebildet wird, kann das zu einer deutlichen Steigerung der Qualität führen“, sagt Margrit Zauner, Leiterin des Referats II D der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales in Berlin. Die Zusammenarbeit mit dem Bildungsdienstleister Sorge über den gesamten Zeitraum der Ausbildung für fachkundige Unterstützung. „Bildungsdienstleister, die diesen Namen verdienen, garantieren aber nicht nur hohe Qualität und den stets neuesten Stand der Ausbildung“, sagt Zauner. „Sie übernehmen auch eine Frühwarnfunktion, beispielsweise indem sie mithilfe einer Altersstrukturanalyse rechtzeitig darauf aufmerksam machen, dass Fachkräftemangel droht.“ Immerhin dauert es in der Regel mindestens rund acht Jahre, bis aus einem Auszubildenden ein Meister geworden ist.

### **Das Modell überzeugt auch ausbildungsunerfahrene Betriebe**

Darüber hinaus öffne die Auftragsausbildung oft auch die Türen von Unternehmen, die bisher gar nicht ausgebildet haben, sagt Elke Halm vom Landesministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern. „Oft wissen die Firmen nicht einmal, welche Möglichkeiten es gibt.“ Auch in Mecklenburg-Vorpommern wird Auftragsausbildung finanziell gefördert. „Verbundausbildung erlaubt es Unternehmen, ihren eigenen Fachkräftenachwuchs heranzuziehen – das ist überall wichtig, aber besonders in Bundesländern wie Mecklenburg-Vorpommern, aus dem viele junge Menschen abwandern.“ Es gehe bei der Auftragsausbildung eben auch darum, Unternehmen, die Auszubildende suchen, und junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen, zusammenzubringen, sagt Bärbel Höfer, Projektleiterin des JOBSTARTER-Teams

in dem AFZ Aus- und Fortbildungszentrum Rostock GmbH. Wenn es darum geht, Unternehmen, die wenig Erfahrung mit der Ausbildung haben, zu überzeugen, ist die Unterstützung durch den Bildungsdienstleister im Rahmen der Verbundausbildung oft ein gutes Argument, wie sie weiß.

### **Unternehmen können die frei werdenden Kapazitäten für mehr Ausbildung nutzen**

In der Praxis laufen Anbahnung und Umsetzung der Auftragsausbildung in Rostock folgendermaßen ab: Bei der Akquise wirkt das JOBSTARTER-Projekt mit, sucht und findet potenzielle Azubis und Ausbildungsunternehmen und bringt junge Menschen und Betriebe zusammen, die zueinanderpassen. Die JOBSTARTER-Mitarbeiter führen dabei auch Vorgespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten. Die endgültige Entscheidung trifft dann das Unternehmen nach einem Vorstellungsgespräch. Oft absolvieren die Jugendlichen zuvor ein Praktikum, so dass ihr Arbeitgeber und sie sich in der praktischen Tätigkeit kennenlernen. Die Jugendlichen schließen einen Ausbildungsvertrag mit dem Unternehmen ab. Zusätzlich wird gleich zu Anfang festgehalten, wie viel Zeit der Azubi in welchem Lehrjahr im AFZ – also beim externen Verbundpartner – verbringt. Dazu setzen sich Vertreterinnen und Vertreter der Kammern gemeinsam mit einem Meister des Fachs, der als Ausbilder für das AFZ arbeitet, dem Betriebsleiter und dem betrieblichen Fachpersonal des Ausbildungsunternehmens sowie einem Vertreter des JOBSTARTER-Projekts zusammen und tüfteln aus, welche Lehrinhalte der Ausbildungsbetrieb selbst abdecken kann und welche er an das AFZ delegieren muss oder will. So entsteht dann der Ausbildungsplan, der etwa besagen kann, dass der oder die Auszubildende im ersten Lehrjahr zwölf Wochen, im zweiten zehn und im dritten acht die Lehrgänge des Bildungsdienstleisters besucht und welche Ausbildungseinheiten er in diesen Zeiten belegt. Auch wenn es darum geht, die Landesfördermittel für die Auftragsausbildung zu beantragen, beraten die JOBSTARTER-Mitarbeiter interessierte Betriebe und übernehmen die administrativen Arbeiten.

Für die Unternehmen bedeutet dieses Arrangement eine Entlastung. Dank der frei werdenden Kapazitäten sind sie darüber hinaus in der Lage, mehr Auszubildende anzustellen, wenn sie das denn möchten: „Wenn jemand mit uns zusammenarbeitet, dann kann der uns heute einen Metallarbeiter, morgen einen

Elektroniker und übermorgen einen Mechatroniker in die Ausbildung schicken und muss dabei nicht selbst investieren, keine eigenen Ausbildungskapazitäten aufbauen“, sagt Reiner Strobel, Geschäftsführer vom Zentrum für Aus- und Weiterbildung in der Metropolregion Nürnberg GmbH (ZAW), einem zertifizierten Nürnberger Bildungsträger. Und im Verbund mit dem ZAW kann sich der Unternehmer auf diese Weise die Facharbeiter selbst heranziehen, die er morgen vielleicht dringend benötigt.

### **Wie kann die Verbundausbildung dazu beitragen?**

Zum Beispiel gilt es, gerade Betriebe, die keine Erfahrung mit Ausbildung haben, zu informieren und zu beraten. Aber auch Betriebe, die bereits ausbilden, brauchen Unterstützung, wenn sie zusätzliche Ausbildungsplätze bereitstellen sollen. Da die Voraussetzungen für eine eigenständige Ausbildung viele Betriebe personell und materiell nicht erfüllen können, sind passgenaue betriebliche Verbundstrukturen, aber auch regionale Ausbildungskooperationen zwischen Betrieben und Ausbildungseinrichtungen so wichtig. Wie sehr eine solche Zusammenarbeit dazu beitragen kann, eine Region gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu stabilisieren, lässt sich beispielsweise in Beckum beobachten. Dort hat der **Maschinenbauer Beumer** während der Asienkrise 2005 seine Ausbildungswerkstatt für andere Unternehmen geöffnet und damit wesentlich dazu beigetragen, dem Fachkräftemangel vorzubeugen (siehe S. 69).

## Standortsicherung im Münsterland

### FIRMENPORTRÄT

**Wie ein Verbund zwischen kleineren Unternehmen und der Ausbildungswerkstatt einer größeren Firma dazu beitragen kann, in Krisenzeiten für Fachkräftenachwuchs zu sorgen, zeigen das Beckumer Unternehmen Beumer und seine Verbundpartner vorbildlich. Mitten im Abschwung begannen die Maschinen- und Metallbauer auf Kooperation zu setzen – mit Erfolg.**

„Bei uns hier in der Gegend war die Asienkrise im Jahr 2005 ein Grund dafür, dass viele Unternehmen kein Geld mehr für die Ausbildung hatten“, sagt Michael Dilla, Ausbildungsleiter beim Beckumer Maschinenbauer Beumer. Dilla beobachtete die damalige Entwicklung mit Sorge, nicht nur weil die unternehmenseigenen Auszubildenden auf einmal in immer kleineren Berufsschulklassen saßen und er befürchten musste, „dass eines Tages kein ordentlicher Unterricht mehr gewährleistet sein würde“ – sondern auch, weil ihm klar war, was es bedeuten würde, wenn die Maschinenbauer der Region dem drohenden Fachkräftemangel nicht vorbeugen würden. Dilla, der 1991 selbst als Azubi bei Beumer anfing und seit 1997 dort für die Ausbildung zuständig ist, hatte eine Idee: Er setzte sich dafür ein, die eigenen Ausbildungskapazitäten auch für andere Unternehmen der Region zu öffnen.



### Wer sich heute nicht kümmert, zahlt morgen die Zeche

Der Zeitpunkt war günstig, das unternehmenseigene Ausbildungszentrum, gerade fertig geworden, hatte noch Kapazitäten frei. Und Dilla überzeugte Geschäftsführer und Betriebsleiter auch damit, dass die Verbundausbildung bei der Refinanzierung helfen würde. Dabei ist ihm aber wichtig: „Ich möchte mit der Ausbildung keinen Gewinn machen, sondern in Zeiten des demografischen Wandels Standortsicherung betreiben“, sagt er. Es gehe darum, dafür zu sorgen, dass die Region interessant bleibe: „Wer da jetzt nicht die Zeit erkennt, der wird das Nachsehen haben.“ Heute lernen bei ihm neben 46 Beumer-Auszubildenden 21 externe – jeweils zwischen 13 und 14 Monate während ihrer 3,5-jährigen Lehrzeit. In dieser Zeit erhalten sie ihre gesamte Basisqualifikation. Auch die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung übernimmt Beumer. Ein Schwerpunkt liegt auf dem

Beruf der Konstruktionsmechanikerin beziehungsweise des Konstruktionsmechanikers, aber auch Industriemechaniker/-innen, Mechatroniker/-innen und Zerspanungsmechaniker/-innen können bei Beumer Teile der Ausbildung absolvieren.

### „Azubis sind eine Investition in die Zukunft“

„Mittlerweile hat es sich rumgesprochen, die Nachfrage übersteigt unser Angebot“, sagt Michael Dilla. „Mehr Externe können wir nicht aufnehmen, wir sind schließlich nur zwei Ausbilder.“ Waren es im ersten Jahr nur drei Firmen, die Dilla von seinem Angebot überzeugen konnte, schicken heute 15 Unternehmen ihre Azubis zu dem Mann, der sich selbst sein ganzes Berufsleben lang weitergebildet hat – er machte die Prüfung zum Maschinentechniker, seinen Meister und den Europäischen Schweißtechniker, nebenher belegte er Kurse in Pädagogik und Rhetorik.

Zu den Partnern der ersten Stunde zählt das Ahlener Metallbau-Unternehmen Kieke + Korte. Bereits seinen fünften Azubi schickt Geschäftsführer Thomas Korte nun zu Michael Dilla in die Werkstatt. Über **Wilhelm Wagener** von der Kreis-

→ **Interview S. 28** handwerkerschaft hatte er vor fünf Jahren von Beumers Angebot gehört, als er beschlossen hatte auszubilden, aber nicht sicher war, ob seine Firma mit ihren 32 Mitarbeitern die Ausbildung alleine stemmen könne. Damals wusste er nicht, dass diese Art der Verbundausbildung zusätzlich vom Land finanziell gefördert würde, und das sei auch nicht entscheidend gewesen: „Es ist ein Fehler, nur zu schauen, was ein Auszubildender oder eine Auszubildende betriebswirtschaftlich bringt, er oder sie sind vielmehr eine Investition in die Zukunft.“

### Der nächste Auszubildende startet im August

Und so verbringt aktuell der Kieke + Korte-Azubi Daniel Dornhoff seinen Ausbildungsabschnitt bei Beumer. Der 17-Jährige, der seinen Hauptschulabschluss nach der zehnten Klasse gemacht hat, findet die Abwechslung gut: „Hier lerne ich Dinge, die ich bei Kieke + Korte nicht machen kann, zum Beispiel Fräsen, Pneumatik oder CAD-Zeichnen am PC.“ Besonders gut findet er, dass man direkt am Anfang der Ausbildung drei Monate in die Ausbildungswerkstatt kommt: „So habe ich schon die grundlegenden Fähigkeiten drauf, wenn ich bei Kieke + Korte bin.“

Dornhoff kannte seinen Stammbetrieb schon vor Ausbildungsbeginn, sein Stiefvater arbeitet da, und er hat schon zu Schulzeiten zwei Praktika bei dem Metallbauer absolviert.

Oft vermittelt aber auch Michael Dilla seinen Verbundpartnern die Auszubildenden: „Von 200 Bewerbungen, die Beumer jedes Jahr erhält, sind etwa 30 interessant – einstellen kann ich aber nur 15.“ Es sei gut für ihn, dass er die weiterempfehlen könne, „dann weiß ich, was ich für Leute kriege“. Und so fängt am 1. August 2010 bei Kieke + Korte der nächste Auszubildende an – auf Empfehlung von Michael Dilla.

## Vielseitig im Verbund

### REPORTAGE: BERUF HAUSWIRTSCHAFT

**Hauswirtschaftler sind vielseitig einsetzbar und verfügen über eine ganze Reihe nützlicher Fähigkeiten. Kein Wunder, dass sie immer gefragter werden. Und so engagiert sich ein JOBSTARTER-Projekt am AFZ Aus- und Fortbildungszentrum Rostock bereits seit einigen Jahren erfolgreich für das Image des Berufs. Dazu gehört auch, dass die Ausbildung nicht mehr wie bisher in außerbetrieblichen Bildungsstätten stattfindet, sondern immer mehr in die Betriebe verlagert wird. Da nur wenige Betriebe in der Lage sind, die umfassenden Ausbildungsinhalte vollständig zu vermitteln, nutzen sie die Vorteile der Auftragsausbildung im Verbund. Das Berufsbild ist hierfür hervorragend geeignet.**

Der regnerische Samstag in Rostock-Sievertshagen lässt sich nicht anmerken, dass nur einen Tag später der Frühling offiziell beginnen soll. Doch heute kommt die kühle Nässe ganz gelegen: Am 21. März 2010 ist nicht nur Frühlingsanfang, das Datum steht seit 1982 auch für den Welttag der Hauswirtschaft. Und deshalb freuen sich die Auszubildenden, die im Foyer des Einkaufszentrums „Ostsee Park“ ihren Stand aufgebaut haben, auch über das so gar nicht frühlingshafte Wetter. Denn der Regen hat viele Shopper angelockt, und so können die angehenden Hauswirtschaftlerinnen vor einem großen Publikum zeigen, was sie gelernt haben: Zum Beispiel präsentieren und verschenken sie selbst gebackene Kekse und Kuchen, kochen live vor Publikum eine Fischsuppe, nähen Eierwärmer und besticken Tischdecken.



Sie wollen gemeinsam mit dem AFZ Aus- und Fortbildungszentrum Rostock GmbH das Image der Hauswirtschaft aufpeppen. Und das ist durchaus nötig: „Du bist doch nur eine Putze“, hat Linda Jaromin schon oft zu hören bekommen. Die 19-Jährige ärgert sich kaum noch, wenn Bekannte oder ehemalige Schulkameraden sie mit diesem Vorurteil konfrontieren. Eben erst war das AFZ an einem Imagefilm beteiligt, der das Thema „Von wegen Putze – Hauswirtschaftler ist ein Dienstleistungsberuf mit Zukunft“ aufgreift und in dem die jungen Männer und Frauen selbst zu Wort kommen und über die spannenden Seiten ihres Berufs berichten.

Linda Jaromin jedenfalls weiß genau, warum sie sich für den Beruf entschieden hat, den sie mittlerweile bereits im zweiten Lehrjahr erlernt: „Wir lernen viel mehr als Saubermachen“, sagt sie. „Ich mag den Beruf gerade deshalb, weil er so vielseitig ist.“

### **Hauswirtschaft leistet die Verbindung zwischen Ökonomie und Ökologie**

„Hauswirtschaft ist ein recht unbekannter Bereich, und wenn seine Wahrnehmung steigt, dann oft nicht so, wie man es sich wünschen würde“, bestätigt Elke Halm vom Landesministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern. Deswegen setze sich das Ministerium mit dafür ein, die verschiedenen Facetten des Berufs bekannt zu machen. „Er leistet die Verbindung zwischen Ökonomie und Ökologie, enthält sowohl Versorgungsleistungen wie Wäschepflege, Nahrungszubereitung, Reinigung als auch Betreuungsleistungen, sowohl im Tourismus als auch im Pflegebereich.“ Sie hebt die vielen Schnittstellen zu anderen Berufen hervor, niemand müsse den ganzen Tag lang dasselbe machen. Das wirke sich außerdem positiv auf die Karrierechancen aus.

Linda Jaromin gefällt es besonders, dass sie die Ausbildung nicht, wie in Mecklenburg-Vorpommern üblich, außerbetrieblich absolviert. Die junge Frau ist Teil einer privilegierten Gruppe. Sie und ihre Mitstreiterinnen durchlaufen eine betriebliche Ausbildung im Verbund. Das heißt, sie sind fest bei einem Betrieb angestellt – Linda zum Beispiel beim Pflegeheim der Volkssolidarität „Rolf Grund“ Warnemünde. Ihr Arbeitgeber nutzt die Vorteile der Auftragsausbildung. Er lagert Teile der Ausbildung an einen externen Bildungsdienstleister aus, das AFZ eben.

### **Der Verbund macht die Ausbildung erst möglich**

Das AFZ bildet weit mehr als nur Hauswirtschafterinnen und Hauswirtschafter aus, es ist zurzeit in 31 Auftragsausbildungsverbänden tätig. Somit unterstützt und ermöglicht der Bildungsdienstleister die betriebliche Ausbildung in verschiedenen Berufen, auch im gewerblich-technischen, im kaufmännischen und im Hotel- und Gaststättenbereich. Die vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus, im AFZ tätig für das JOBSTARTER-Projekt „AusbildungsServiceCenter“, akquirieren

in diese Verbünde mit hinein. Sie vermitteln zwischen den jungen Menschen und an Ausbildung interessierten Unternehmen – und, falls das AFZ die geforderten Branchen nicht abdecken kann, auch an andere Bildungsdienstleister in der Region. Das JOBSTARTER-Projektteam im „AusbildungsServiceCenter“ kann dabei auf die über Jahre vertrauensvoll gewachsenen Geschäftsbeziehungen zwischen rund 800 Unternehmen in der Region und dem AFZ zurückgreifen. „Wir haben ein breites Netzwerk, arbeiten auch eng mit der örtlichen Industrie- und Handelskammer, der Agentur für Arbeit, der Handwerkskammer und dem Unternehmerverband zusammen“, sagt Bärbel Höfer, Leiterin des JOBSTARTER-Teams. „Zusätzlich haben wir in den letzten Jahren den Weg in die Schulen gesucht und gefunden.“ Besonders stolz ist sie darauf, dass es ihnen gelungen ist, Verbünde für die betriebliche Ausbildung im Bereich Hauswirtschaft auf die Beine zu stellen. Denn nur weil der Verbund die Ausbildungsinhalte ergänzt, die die Unternehmen nicht leisten können, und mit einem Meister die fachliche Ausbildung im Unternehmen begleitet, ist die betriebliche Ausbildung für dieses Berufsbild überhaupt möglich. Dabei sind die Absolventinnen und Absolventen besser qualifiziert als ihre außerbetrieblich ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen, da sind sich alle einig.

### **„Gute Organisation ist alles“**

24 Stunden vor dem großen Tag im Einkaufszentrum herrscht unter der Aufsicht von Hauswirtschaftsmeisterin Ute Drabke Hochbetrieb in der Lehrküche des AFZ: Letzte Vorbereitungen für die Präsentation werden getroffen, eine Checkliste soll sicherstellen, dass die angehenden Hauswirtschaftlerinnen auch nichts vergessen. Fast die ganze Woche, die sie beim Bildungsdienstleister AFZ und nicht im Ausbildungsbetrieb verbrachten, haben sie sich um die Vorbereitung des Welttags der Hauswirtschaft gekümmert. Jetzt hat die Gruppe so langsam alles im Griff. „Gute Organisation ist alles“, sagt Doreen Chinow, die als Einzige unter ihren Kolleginnen einen Realschulabschluss hat. Gut organisiert sei auch die Verbundausbildung. Sie legt einen Ordner auf den Tisch, schlägt ihn auf: „Das ist der Ausbildungsplan, den uns das AFZ mitgibt“, sagt die 19-Jährige. Denn das AFZ als Dienstleister ist nicht nur verantwortlich für die Ausbildungsinhalte, auch dafür, dass die Ausbildung entsprechend der Verordnung durchgeführt wird: „Hier steht alles drin, was wir lernen müssen, und in dieser Spalte hier unterschreiben dann entweder die AFZ-Ausbilder oder unsere Mentoren im Betrieb zur Bestätigung“, erklärt Doreen.

## Gute Zukunftsaussichten – auch im Tourismus

Wenn Linda Jaromin im Pflegeheim „Rolf Grund“ in Warnemünde arbeitet, dann ist ihr Mentor Olaf Steiner für sie verantwortlich. Der stellvertretende Küchenleiter des Seniorenheims ist sehr zufrieden mit der Verbundausbildung: „Gerade bei den Feinheiten ist es wichtig, dass es das AFZ gibt“, sagt er. „Die Ausbilder dort haben einfach mehr Zeit für die Grundlagen, dazu, einzelne Arbeitsschritte intensiv mit Linda durchzugehen. Und sie bilden auch in den Bereichen aus, die bei uns zu kurz kommen – Linda arbeitet bei uns eben meist in der Küche.“ So teile man sich die Verantwortung mit dem AFZ, und sowohl das Pflegeheim als auch die Auszubildende profitieren von dem Verbund. Allerdings: „Hin und wieder ist Linda nur eine Woche im Monat da, weil sie in der anderen Zeit im AFZ und in der Berufsschule ist“, sagt Olaf Steiner. „Da fehlt sie uns schon – und das zeigt ja auch, wie sehr wir uns inzwischen auf sie verlassen können und mit ihr planen.“



Aber nicht nur in Pflegeheimen sind die Hauswirtschafter gefragt, auch im Tourismus gibt es im Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern immer mehr Einsatzmöglichkeiten für sie. Und das gilt nicht nur für kleinere Hotels, die von einer Hauswirtschafterin oder einem Hauswirtschafter schon deshalb profitieren, weil sie ihn oder sie sowohl in der Küche als auch an der Rezeption, auf der Etage als auch in der Wäscherei einsetzen können. Auch das renommierte Fünf-Sterne-Hotel Neptun in Warnemünde will demnächst eine Hauswirtschafterin oder einen Hauswirtschafter ausbilden. Gemeinsam mit dem AFZ hält Personalchefin Daniela Becker zurzeit Ausschau nach einer Kandidatin oder einem Kandidaten, die ihren Ansprüchen genügt.

## KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND



„Das will ich, ich möchte Menschen fröhlich machen, zum Beispiel mit einem schönen Frühstück“

**Name:** Doreen Chinow

**Alter:** 19

**Schulabschluss:** Mittlere Reife

**Ausbildung:** Hauswirtschafterin im zweiten Lehrjahr

**WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESE AUSBILDUNG ENTSCHEIDEN?**

Ursprünglich wollte ich eigentlich gerne Restaurant- oder Hotelfachfrau werden. Aber es war sehr schwer, einen Ausbildungsplatz zu finden, weil die meisten Unternehmen Abitur oder sogar ein Studium verlangt haben. Also habe ich mich anderweitig umgeschaut. Als ich in der zehnten Klasse war, hing in der Schule ein Plakat, dass hier in Rostock im Ostseestadion JOBSTARTER eine Messe macht. Ehrlich gesagt, dafür habe ich sogar die Schule geschwänzt, weil die mir nicht freigegeben wollten – dabei ist es doch so wichtig, einen Ausbildungsplatz zu finden. Ich hatte auch gleich eine Bewerbung dabei und bin mit den JOBSTARTER-Leuten am AFZ-Stand direkt ins Gespräch gekommen. Und dann ging das Schlag auf Schlag, die haben mich angerufen und einen Termin mit mir ausgemacht, und als ich beim Vorstellungsgespräch sagte, ich würde sehr gerne in die Gastronomie gehen, haben sie mir den Beruf der Hauswirtschafterin vorgestellt – vorher wusste ich gar nicht, dass es das gibt. Zuerst dachte ich mir: Oh Gott, das klingt ganz schön hart. Ich habe dann eine Woche drüber nachgedacht, mich mit meinen Eltern besprochen, und dann habe ich mich dafür entschieden.

**WENN SIE DIE AUSBILDUNG BEENDET HABEN, WAS WÄRE IHR TRAUMJOB?**

Ich kann mir sehr gut vorstellen, weiter als Hauswirtschafterin zu arbeiten, gerne in der Gastronomie.

**WAS FINDEN SIE GUT UND WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUNDAUSBILDUNG?**

Ich arbeite jetzt im Pfeffersack am Doberaner Platz, das ist eine Gaststätte. Zum AFZ komme ich sehr gerne, da lerne ich auch andere Sachen als im Betrieb, und das macht mir Spaß, kochen zum Beispiel oder wie man Wäsche reinigt. So bin ich dann auch gut vorbereitet, wenn ich im Sommer in „Ankes Pension“ in Dietrichshagen bin, denn da bin ich nicht nur auf Etage in den Zimmern, sondern helfe auch beim Frühstücksbuffet. Da können wir auch auf die Gäste zugehen, was ich ganz toll finde. Das will ich, ich möchte Menschen fröhlich machen, zum Beispiel mit einem schönen Frühstück.

**WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Auf jeden Fall. Allerdings würde ich jemandem, der das machen will, meiner kleinen Schwester zum Beispiel, raten, dass sie zu Hause schon mal mitgeholfen haben sollte – sodass sie weiß, wie der Haushalt laufen muss. Aber ich konnte zum Beispiel vorher auch nur Knöpfe annähen, richtig nähen habe ich am AFZ gelernt – und so langsam wird das.

**WENN SIE PROBLEME HABEN, WOHIN GEHEN SIE DANN?**

Wenn irgendwas nicht so gut läuft, dann gehe ich zum AFZ, zur Hauswirtschaftsmeisterin Ute Drabke, meiner dortigen Ausbilderin.

## „Kleine Firmen sind oft wegen der Kosten besorgt“

### INTERVIEW



**Sven Leuten arbeitet bereits seit dem Jahr 1998 für das IHK-Bildungszentrum Schwerin. Im Rahmen des JOBSTARTER-Projekts Westmecklenburger Ausbildungsnetzwerk Ernährungsindustrie (WmAE) kümmert er sich inzwischen darum, Verbundausbildungsplätze in der Branche zu schaffen, die dem Projekt ihren Namen leiht.**

**PRAXIS:** *Warum konzentriert sich das JOBSTARTER-Projekt des IHK-Bildungszentrums auf die Ernährungsindustrie?*

**Sven Leuten:** Man muss immer schauen, wo man gebraucht wird. Und die Lebensmittelindustrie ist hier in der Region nun mal ein wichtiger Arbeitgeber. Bei einer Umfrage, die wir 2007 gemacht haben, stellte sich heraus, dass ein Drittel der befragten Unternehmen in der Ernährungsindustrie akuten Fachkräftemangel angibt, die Hälfte der Unternehmen sieht das Problem entweder heute oder in der näheren Zukunft. Mit 40,2 Jahren lag das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den befragten Betrieben nur knapp unter dem der Bevölkerung Mecklenburg-Vorpommerns (43,8 Jahre). Also wundert es nicht, dass Unternehmen, die das Problem erkannt haben, auch viele Ausbildungsplätze schaffen, vor allem für ihre „Kernberufe“, zum Beispiel die Fachkräfte für Lebensmitteltechnik, die Fleischer/-innen oder die Maschinen- und Anlagenführer/-innen. Diese Ausbildungsgänge können die Betriebe meist sehr gut selbst leisten. Wir setzen daher woanders an: Denn die Unternehmen der Ernährungsindustrie brauchen auch andere Mitarbeiter: die „Sicherstellungsberufe“, die dazu beitragen, den Betrieb und die Produktion erst zu ermöglichen – etwa Logistiker/-innen oder Mechatroniker/-innen. Und in diesen Bereichen fehlen ihnen oft die Kapazitäten, die komplette Ausbildung abzudecken, da bietet sich das IHK-Bildungszentrum als Auftragnehmer der Verbundausbildung an.

*Das hört sich wie ein sehr überzeugendes Angebot an. Werden Sie mit offenen Armen empfangen?*

Unser Projekt unterhält aktive Kontakte zu rund 50 Unternehmen. In den Jahren 2008 bis 2010 war WmAE bisher an insgesamt 437 Ausbildungsplätzen beteiligt, 245 davon wurden besetzt, 121 davon im Rahmen der Verbundausbildung. Das klingt ganz gut, aber in dieser Industrie ist es dennoch oft sehr schwer, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Erst muss man den richtigen Ansprechpartner herausfinden, einen Termin bekommen – einige wimmeln einen immer wieder ab. Manchmal haben wir auch mit Tochterunternehmen zu tun, die gegen den Willen ihrer Mutter gar nichts entscheiden können. Andere teilen uns mit, schlechte Erfahrungen mit der Ausbildung gemacht zu haben. Nur bei einigen wenigen entsteht der Eindruck, dass sie die Azubis lieber die ganze Zeit im eigenen Haus behalten wollen, weil sie befürchten, die würden sich sonst ihre Ausbildungsvergütung nicht wieder verdienen. Insgesamt wird die Verbundausbildung von den Unternehmen gut angenommen.

*Auf welche Erfahrungen in der Auftragsausbildung kann das IHK-Bildungszentrum zurückgreifen?*

Das IHK-Bildungszentrum ist bereits seit seiner Gründung im Jahr 1991 in der Verbundausbildung tätig, sowohl im gewerblich-technischen als auch im kaufmännischen Bereich. Einige unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ausschließlich damit beschäftigt, die Anbahnung eines Verbunds zu unterstützen, Verbünde zu organisieren, bei den Anträgen auf Fördermittel mitzuwirken, gemeinsam mit den auftraggebenden Unternehmen die Planung zu erarbeiten und am Ende abzurechnen. In diesem Bereich war ich früher tätig, und diese Erfahrungen bringe ich heute in das JOBSTARTER-Projekt ein, in dem ich gemeinsam mit zwei anderen Kollegen arbeite. Im Haus haben wir außerdem noch ein weiteres JOBSTARTER-Projekt mit drei Mitarbeitern, das sich ebenfalls mit Verbundausbildung beschäftigt.

*Wie sieht Ihre Arbeit konkret aus?*

Je nach Saison kümmere ich mich um Ausbildungsplatz- oder Unternehmensakquise oder die Vorauswahl der Azubis – viele Unternehmen haben sich dafür entschieden, dass die Bewerbungen direkt an uns gehen. Im Rahmen der Auftragsausbildung kommen die Azubis in der Regel zwischen einer Woche und 30 Wochen zu uns – bis zu dieser Grenze bekommen die Unternehmen die

**Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuß e.V. listet folgende Berufe als branchentypisch auf:**

- Brauer/-in und Mälzer/-in
- Brenner/-in
- Destillateur/-in
- Fachkraft für Fruchtsafttechnik
- Fachkraft für Lebensmitteltechnik
- Fachkraft für Süßwarentechnik
- Milchwirtschaftliche/r Laborant/-in
- Molkereifachmann/-frau
- Müller/-in (Verfahrenstechnologe/-in)
- Fleischer/-in
- Bäcker/-in

Auftragsausbildung komplett über Förderprogramme bezahlt. Es gibt aber auch Firmen, die liefern ihre Azubis am ersten Tag des ersten Lehrjahrs bei uns ab und sagen: „In einem Jahr sehen wir uns wieder.“ Dank des gemeinsam beschlossenen Ausbildungsplans können die Firmen sicher sein, dass ihr Azubi nach einem Jahr die wichtigsten Grundlagen bereits erworben hat und seinen Platz im Unternehmen besser ausfüllen kann. Daher stört es sie auch nicht, dass sie den Rest der Kosten selbst tragen müssen. Gerade bei größeren Unternehmen ist in der Regel nicht das Geld – ein Lehrgang kostet 150 Euro pro Person pro Woche – das Problem. Aber kleinere Unternehmen, die auf die Arbeitskraft des Azubis angewiesen sind, sind oft raus, wenn sie hören, dass die Auftragsausbildung Geld kostet. Für die ist die Förderung entscheidend, und es ist gut, dass es in Mecklenburg-Vorpommern Förderprogramme gibt, die die Verbundausbildung – im Sinne der Auftragsausbildung – unterstützen.

## SternMaid GmbH in Wittenburg

### FIRMENPORTRÄT

Das Lebensmittelunternehmen SternMaid hat sich auf das Compoundieren und Abfüllen pulvriger Nahrungsmittel, Lebensmittelzusatzstoffe und Nahrungsergänzungen in Auftragsfertigung spezialisiert. Im Rahmen der Auftragsausbildung bildet der Betrieb auch in Bereichen aus, die nicht zu seinen Kernkompetenzen zählen: „Als sich das IHK Bildungszentrum Schwerin bei uns vorgestellt hat“, sagt der Ausbildungsbeauftragte Olaf Loth, „fand ich das gleich interessant, weil wir so Azubis in Bereichen schulen können, die über das hinausgehen, was wir selber leisten können.“ Drei Fachkräfte für Lebensmitteltechnik, zwei Maschinen- und Anlagenführer und zwei Fachkräfte für Lagerwirtschaft bildet SternMaid zurzeit aus. „In jedem Lehrjahr schicken wir die Azubis für maximal vier Wochen zum IHK-Bildungszentrum“, sagt Loth. „Da geht es meist um fachspezifische Dinge wie Excel, aber auch um Tourenplanung – das können wir intern nicht machen.“ Mit Tourenplanung hat sich Steve Sudikatus in seinem letzten Lehrgang beschäftigt. Der 19-Jährige absolvierte zwischen August 2007 und Juli 2010 eine Ausbildung zur Fachkraft für Lagerwirtschaft bei SternMaid. Schon vor der mittleren Reife hat er in den Ferien im Lager gejobbt, das habe ihm sehr gut gefallen: „Ich gehe gern mit den Kunden um, aber auch mit den Fahrern“, sagt der 19-Jährige. „Es macht mir Spaß zu überlegen, was als Nächstes eingelagert werden soll, wie man Platz spart, wie man den Überblick bewahrt.“ So gern er im Unternehmen arbeitet, ist er doch froh, dass er regelmäßig Kurse am IHK-Bildungszentrum besuchen kann: „Das ist richtig gut“, sagt er. „Da bekomme ich die Dinge erklärt, für die hier im Betrieb die Zeit fehlt.“

## neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G. in Zarrentin

### FIRMENPORTRÄT

Softfrüchte, Trockenfrüchte, Nüsse, Ölsaaten, Getreide und Hülsenfrüchte sowie diverse Spezialitäten – vieles davon in Bioqualität, vieles aus eigenen Bioprojekten: Mit dem Import und dem Abpacken dieser Produkte beschäftigt sich neuform

international, der produktionseigene Betrieb der neuform VDR eG. Mit mittlerweile 56 Jahren Erfahrung ist das Unternehmen einer der kompetentesten europäischen Anbieter in diesem Segment. Das neue innovative Werk in Zarrentin geht in vielen Bereichen weit über den bisherigen technischen und ökologischen Standard vergleichbarer Produktionsstätten hinaus. Doch der Umzug weg von Hamburg nach Mecklenburg-Vorpommern hat nicht nur die Produktionsstandards verändert: „Seit unserem Umzug vor zwölf Jahren bilden wir erfolgreich aus“, sagt der Ausbildungsbeauftragte Enriko Künstler. „Die erfolgreichen Abschlüsse unserer ehemaligen Auszubildenden sind auch auf das Engagement des IHK-Bildungszentrums Schwerin zurückzuführen.“ Seit Jahren arbeitet das Unternehmen mit dem Bildungsdienstleister zusammen, auch der 23-jährige Christian Schnoor, der seit August 2008 bei neuform international Groß- und Außenhandelskaufmann lernt, hat bereits drei Lehrgänge, Rechnungswesen I, Personalmanagement und Prüfungsvorbereitung, bei der IHK belegt. Drei weitere folgen noch im Laufe der Ausbildung. Das habe ihm sehr geholfen, sagt er: „Einmal waren wir 13 Teilnehmer, das andere Mal sogar nur 5 – da konnte man sich sehr gut austauschen.“

Schnoor ist einer von insgesamt acht Auszubildenden unter 94 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „Wir bilden zurzeit zwei Fachkräfte für Lagerlogistik, einen Fachlageristen, vier Fachkräfte für Lebensmitteltechnik und einen Groß- und Außenhandelskaufmann aus“, zählt Künstler auf. „Wir haben diverse Bereiche, die wir im täglichen Betriebsablauf nicht so intensiv abdecken können – da war eine Auftragsausbildung naheliegend.“ Zwar könnte neuform seine Auszubildenden auch komplett intern ausbilden – bis auf den Groß- und Außenhandelskaufmann, denn da fehlt die eigene Lohnbuchhaltung. Doch auch in Fällen, in denen neuform eigentlich selbst alle Inhalte der Ausbildung garantieren könnte, „nutzen wir die Möglichkeit der Auftragsausbildung, um die Qualität der Ausbildung zu intensivieren, indem wir mit den externen Dienstleistern zusammenarbeiten“, sagt Künstler.

Dass das Wirtschaftsministerium des Bundeslands die Verbundausbildung fördere, habe die Entscheidung erleichtert: „Ohne diese Unterstützung würden wir den einen oder anderen Kurs nicht belegen können.“ Und noch etwas gefällt ihm an der Zusammenarbeit mit dem IHK-Bildungszentrum Schwerin: So werden die Ausbildungsplätze von neuform bekannter, denn die Projektmitarbeiter besuchen regelmäßig die Schulen der Region und berichten über Ausbildungsmöglichkeiten.

## Sehr gute Übernahmechancen

### FIRMENPORTRÄT

**Bis Ende 2009 unterstützte das JOBSTARTER-Projekt Ausbildung gemeinsam entwickeln (AGE) im Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. (AAU) die Verbundausbildung für Metall- und Elektroberufe. Informell läuft die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Bildungsträger, dem ZAW, aber auch nach dem Ende der finanziellen Förderung durch JOBSTARTER weiter: „Wenn ich mit Unternehmen ins Gespräch komme, die an einer solchen Ausbildung interessiert sind, mache ich die natürlich auf das ZAW aufmerksam“, sagt Norbert Trenkle vom AAU.**

„Outsourcing hat ja manchmal einen negativen Touch“, sagt Reiner Strobel. Aber in der Ausbildung sei das etwas anderes: Wenn ein kleines Unternehmen seinen Auszubildenden an eine Drehmaschine stellt, dann muss immer ein Mitarbeiter danebenstehen, der den jüngeren Kollegen beaufsichtigt und darauf achtet, dass dieser sich nicht verletzt. „Und das ist nicht effizient“, sagt Strobel. „Bei uns im ZAW stehen zehn Azubis mit dem Ausbilder an zehn Drehmaschinen.“ Und wenn der Azubi nach drei Wochen zurück ins Unternehmen komme, habe er schon das Wichtigste gelernt, müsse nicht mehr bei null anfangen, vor allem nicht mehr auf Schritt und Tritt beaufsichtigt werden – und das Unternehmen habe die Möglichkeit, sich auf die Arbeit zu konzentrieren: „Der Azubi kann dabei in seinem Bereich produktiv mithelfen.“ Der studierte Diplomingenieur weiß zu überzeugen – immerhin 50 Prozent der Unternehmen, die ihre Azubis in das von im geleitete Zentrum für Aus- und Weiterbildung in der Metropolregion Nürnberg (ZAW) schicken, haben zuvor nicht ausgebildet.



Reiner Strobel war schon in der Aus- und Weiterbildung tätig, als die Nürnberger Ausbildungswerkstatt noch zu AEG Electrolux gehörte. Doch im Jahr 2006 schloss das Unternehmen den Produktionsstandort Nürnberg. Nach dem Ende der Übergangszeit, in der in der Ausbildungswerkstatt entlassene Mitarbeiter weiterqualifiziert wurden, machte sich Strobel, der ehemalige Bildungschef von AEG, später Electrolux Deutschland, zum 1. September 2008 selbstständig. Und so bildet er auch heute noch in der Werkstatt weiter junge Leute im Auftrag ihrer

Unternehmen aus. „Zurzeit haben wir 50 aktive Unternehmen unter Vertrag“, sagt Strobel. 600 000 Euro jährlich setzt das ZAW derzeit um.

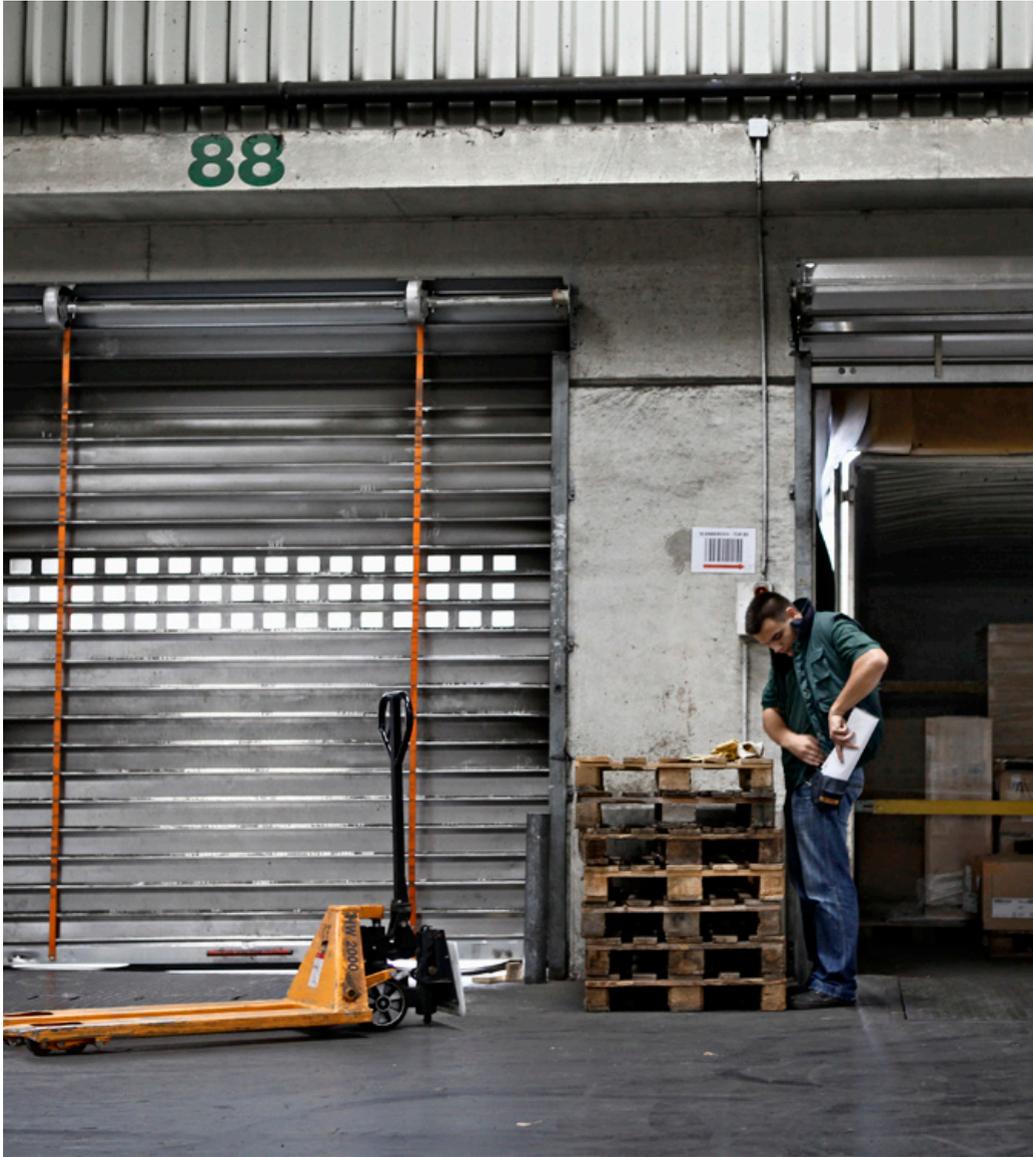
### **Heute ein Metallarbeiter, morgen ein Elektroniker, übermorgen ein Mechatroniker**

Das ZAW hat sich schon der Auftragsausbildung geöffnet, als es noch Teil von AEG Electrolux war. Das seien die Zeiten gewesen, in denen sich immer mehr Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und weiter spezialisiert hätten, erinnert sich Strobel: „Und wenn dann die IHK die Ausbildungseignung geprüft hat, dann hat sie darauf hingewiesen, dass wichtige Inhalte nicht mehr geleistet wurden.“ Diese Lücke schloss das ZAW. Rund 130 Auszubildende finden sich jedes Jahr dort ein, im Wochendurchschnitt sind es etwa 60. Sie bleiben zwischen drei Wochen und eineinhalb Jahren.

Und nach dem Ende der Ausbildung? Die Übernahmekancen stehen gut, besonders bei Mittelständlern, besagt Strobels Erfahrung, denn um sich gegen eine Weiterbeschäftigung zu entscheiden, investierten sie zu viel Geld in die Ausbildung.

„Wenn jemand mit uns zusammenarbeitet, dann kann der uns heute einen Metallarbeiter, morgen einen Elektroniker und übermorgen einen Mechatroniker in die Ausbildung schicken und muss dabei nicht selbst investieren, keine eigenen Ausbildungskapazitäten aufbauen“, erläutert Strobel. Für jedes Unternehmen entwickelt er ein passendes Modell, das deren Bedürfnissen entgegenkommt – angesichts 35 verschiedener Auftraggeber gibt es also 35 verschiedene Varianten der Auftragsausbildung.







VERBUNDMODELL

# Ausbildungs- konsortium

## Wir wollen alle übernehmen“

### INTRO

**Als Siegfried Gerhard Schröder aus Bad Oeynhausen vor über 50 Jahren die Spedition Schröder mit einem einzigen Kippzug gründete, kassierte er für die Frachten noch bar. Heute besteht das Traditionsunternehmen aus einer Flotte von 45 Sattelzügen und 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Beliefert werden vor allem Groß- und Supermärkte sowie Krankenhäuser. Aufträge, die ein verantwortungsvolles und gut geschultes Personal benötigen. Zwar ist die Spedition Schröder schon länger ein Ausbildungsbetrieb, zum Beispiel für Lagerlogistiker oder Speditionskaufleute. Doch eigene Berufskraftfahrer bildet das Unternehmen erst seit 2007 aus. Und das dank NetLogTS und der Ausbildungsgemeinschaft Berufskraftfahrer Bad Oeynhausen-Löhne. Simone Bost ist Kaufmännische Leiterin und Ausbildungsbeauftragte bei Schröder Logistik.**

**PRAXIS:** *Frau Bost, wie sieht ihre derzeitige Ausbildungssituation aus?*



**Simone Bost:** Derzeit haben wir zehn Auszubildende, davon vier im Verbund. Da wir ein großes Lager haben, bilden wir seit Langem schon Fachkräfte für Lagerlogistik aus sowie Kauffrauen und -männer für Spedition und Logistik. Seit 2007 bilden wir dank der Ausbildungsgemeinschaft Berufskraftfahrer Bad Oeynhausen-Löhne zusätzlich unsere eigenen Berufskraftfahrer aus. Wir haben so zusammen mit NetLogTS fünf Ausbildungsplätze für Berufskraftfahrer geschaffen. Und seither kamen jedes Jahr ein bis zwei Azubis dazu. Alleine hätten wir uns das nicht getraut. Das war vorher auch gar nicht möglich, da wir gar nicht alle Bereiche der Ausbildung abdecken konnten. Heute schicken wir unsere Azubis zum Beispiel zur Spedition Kottmeyer in die Werkstatt oder zu Mercedes Bollmeyer in Bünde. Dort erhält er die für die Berufskraftfahrerausbildung notwendige Werkstattausbildung.

*Wie läuft die Ausbildung im Konsortium für den Auszubildenden üblicherweise ab?*

Das ist alles sehr unkompliziert. Die Partnerbetriebe sind ebenfalls hier in der Region ansässig, im Umkreis von ein bis zehn Kilometern, wir kennen sie schon



lange. Wenn es Probleme gibt, können wir die schnell untereinander lösen. Zum Beispiel, wenn einer krank wird oder der Ausbilder im Urlaub ist, dann können wir ganz flexibel darauf reagieren. Konflikte oder Probleme gab es bisher noch nicht, unsere Azubis wurden immer korrekt und nett behandelt in den Kooperationsbetrieben. Am Anfang hat uns NetLogTS sehr viel geholfen, das war auch nötig, weil wir ja keine Erfahrung mit der Berufskraftfahrerausbildung hatten. Der Azubi wird während seiner gesamten Ausbildungszeit von uns bezahlt und bleibt über uns versichert, auch wenn er für ein paar Wochen im Partnerbetrieb arbeitet. Dadurch gibt es auch keinen unnötigen zusätzlichen Papierkram. Dafür findet über die gemeinsame Verbundausbildung zwischen uns und den anderen Unternehmen ein Erfahrungsaustausch statt, von dem wir alle profitieren.

*Was lernen die Auszubildenden der Partnerbetriebe bei Ihnen?*

Wir machen vor allem Lebensmitteltransporte, darunter die tägliche Essenslieferung für Krankenhäuser, die wir mit kleineren Fahrzeugen durchführen,

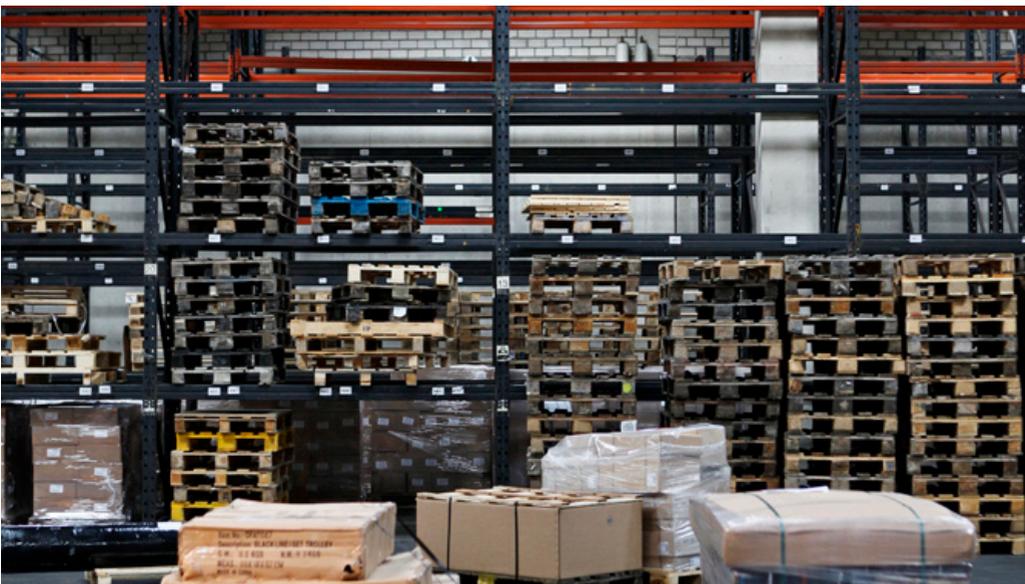
mit Siebeneinhalb- und Zwölf tonnern. Außerdem verfügen wir über ein großes Lager. Das heißt: Azubis aus den Partnerbetrieben können bei uns in der Lagerlogistik mitarbeiten und vor allem Spezialtransporte durchführen, also Essens- und Kühltransporte. Das ist zwar nicht zwingend notwendig für die Ausbildung zum Berufskraftfahrer, aber es dient einer ganzheitlichen Qualifikation. Es ist gut, wenn ein Berufskraftfahrer mal alle Bereiche gesehen hat, die es so gibt. Es kann ja nicht angehen, dass ein Berufskraftfahrer nach drei Jahren Ausbildung immer nur Sattelzug gefahren ist.

*Was erhoffen Sie sich von Ihrer eigenen Berufskraftfahrerausbildung?*

Gut geschultes Personal. Es schimpfen sich ja viele Berufskraftfahrer, die so auf der Straße unterwegs sind. Bis vor Kurzem war das ja auch alles noch ein bisschen anders (siehe Kasten „Die Ausbildung zum Berufskraftfahrer“ – Seite 101). Wenn man da einen Lkw-Führerschein hatte, wurde man einfach auf die Menschheit losgelassen. Inzwischen ist die Arbeit eines Kraftfahrers aber so umfangreich geworden, dass jeder Fahrer fast eine eigene Sekretärin bräuchte. Der Papieraufwand ist enorm. Und für Fahrer, die keine ordentliche Ausbildung haben, ist es schwer zu verstehen, warum es sinnvoll ist, manche Dinge auf diese und nicht auf eine andere Weise zu machen. Da hilft es, dass die Azubis die Abläufe jetzt auch schon in der Berufsschule lernen, parallel zum Berufsleben. Immerhin hat so mancher alter Hase bei uns seine Schwierigkeiten damit. Die sind sich nicht bewusst, dass viel Geld verloren gehen kann, wenn auf bestimmten Dokumenten eine Unterschrift fehlt oder etwas Falsches in den Unterlagen steht. Manche müssen regelrecht angeschubst werden, um diese Dinge zu erledigen. Da ist es besser, wenn die jungen Menschen das bereits mit der Ausbildung verinnerlicht haben.

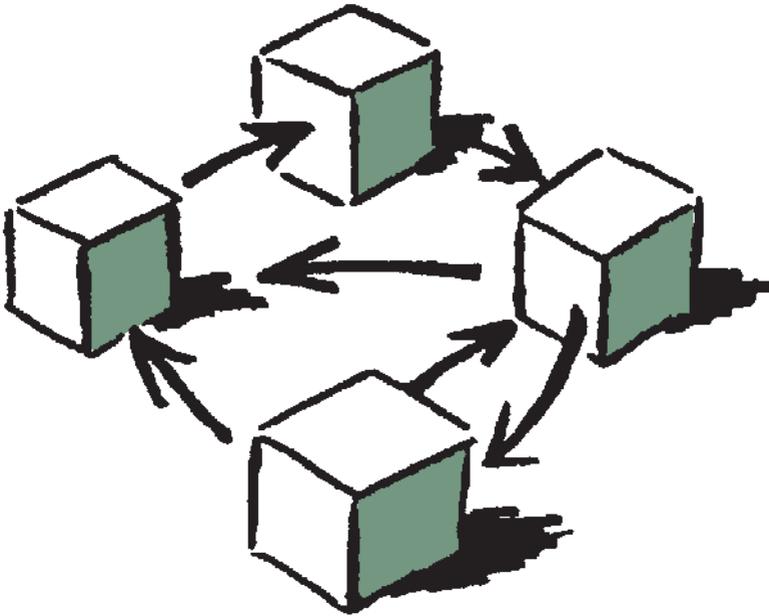
*Derzeit haben Sie vier Auszubildende zum Berufskraftfahrer. Der erste ist bald fertig mit seiner Ausbildung ...*

... ja, und den wollen wir auch übernehmen, die anderen wahrscheinlich auch, wenn sie fertig sind. Wir wissen schließlich, was wir für Leute bekommen. Erst vor Kurzem hatten wir Ausbildersprechtage. Dort hat unser Azubi, der im Frühjahr 2010 seine Abschlussprüfung hat, gefragt, wie seine Chancen stehen. Wir kennen ihn ja mittlerweile seit fast drei Jahren und wissen, wie er seine Arbeit macht. Er



hat sich bei uns sozusagen seine Hörner abgestoßen. Ich denke, er wird ein guter Kraftfahrer. Er kennt alle Sparten, ist überall mitgefahren, im Fernverkehr, in der Lebensmittellogistik, hat die Essenstransporte gemacht. Das sind alles gute Voraussetzungen.

.....



## „Einfach, schnell und flexibel“

### VERBUNDMODELL: AUSBILDUNGSKONSORTIUM

**Das Ausbildungskonsortium ist eines der unkompliziertesten Verbundmodelle. Mehrere Unternehmen schließen sich zu einer Ausbildungsgemeinschaft zusammen und tauschen ihre Auszubildenden im Rotationsprinzip aus. Der Aufwand der beteiligten Unternehmen gleicht sich dabei aus: Die Auszubildenden schließen den Ausbildungsvertrag nur mit ihrem jeweiligen Stammbetrieb ab, der die Ausbildung vergütet auch während der Ausbildung im Partnerbetrieb trägt. Die Betriebe regeln den Austausch flexibel. Dadurch entstehen keine zusätzlichen Kosten, und der bürokratische Aufwand beschränkt sich auf ein Minimum.**

„Nur eine Woche hat es gedauert, bis wir die ersten vier Unternehmen für den Verbund zusammen hatten“, erzählt Horst Kottmeyer junior über die Anfangszeit der Ausbildungsgemeinschaft Berufskraftfahrer Ostwestfalen-Lippe. Das war vor drei Jahren. So groß sei damals das Bedürfnis unter den Betrieben gewesen, dieses Ausbildungskonsortium zu gründen, sagt der Logistikunternehmer. Ausgerechnet in Zeiten des Wirtschaftsaufschwungs litt die Logistikbranche unter einem dramatischen Fahrer-mangel. Heute besteht der Verbund aus sechs Logistik- und Speditionsunternehmen der Region Ostwestfalen. Gemeinsam bilden sie seit 2007 25 Berufskraftfahrer aus, Tendenz steigend – und das, obwohl keines der Unternehmen davor jemals eigene Lkw-Fahrer ausgebildet hatte. Demnächst werden die ersten ihre Abschlussprüfung machen.



„Ein Berufskraftfahrer ist kein Hilfsarbeiter mit Führerschein, sondern eine hoch qualifizierte Kraft“, so begründet Marc Thiel vom Bildungswerk Verkehr Wirtschaft Logistik NRW e.V. (BVWL) die Schwierigkeit der Unternehmen, Berufskraftfahrer allein auszubilden. Ein einzelner Betrieb könne nicht alle Ausbildungsbereiche wie zum Beispiel die Lagerlogistik- oder die Werkstattausbildung anbieten, wenn er nicht über ein eigenes Lager oder eine eigene Werkstatt verfüge. Daher scheint ein Ausbildungskonsortium für die Logistikunternehmer wie geschaffen.

Unterstützung bei der Gründung und Durchführung des Ausbildungskonsortiums fanden die ostwestfälischen Unternehmen bei dem JOBSTARTER-Projekt NetLogTS, dem Ausbildungsnetzwerk für Logistik, Transport und Service. Ein Projekt, das Ausbildungsplätze in der regionalen Logistikbranche schaffen soll – initiiert vom Bielefelder Verein Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener e.V. (BAJ) und dem BVWL. „Wir hatten ja alle keine Erfahrung mit dieser Ausbildung“, sagt Simone Bost, Ausbildungsbeauftragte von Schröder Logistik, einem der Verbundpartner. „Gerade deswegen war es gut, dass die da waren und das Ganze einfach angepackt haben.“ Die Projektmitarbeiter von NetLogTS erstellten die Ausbildungspläne für die zukünftigen Auszubildenden, entwickelten die Kooperationsverträge zwischen den Unternehmen und übernahmen auch die Bewerbersuche und -auswahl.

### **Eine umfangreiche Ausbildung über die vorgeschriebenen Inhalte hinaus**

Auch die Vertreter der Industrie- und Handelskammer (IHK) Ostwestfalen waren positiv überrascht, wie schnell das Ausbildungsprojekt umgesetzt wurde. „Das Ausbildungskonsortium ist fein organisiert“, sagt Swen Binner von der IHK Ostwestfalen. „Zudem wird auf Unternehmerseite die Last der Ausbildung auf mehrere Schultern verteilt.“ Nachdem die IHK Ostwestfalen – wie bei Ausbildungsneulingen üblich – den Ausbildungsplan beziehungsweise die Ausbildungsvoraussetzung geprüft hatte, erteilte sie der Ausbildungsgemeinschaft die Ausbildungsberechtigung.

Ein Ausbildungskonsortium basiert auf einem losen Zusammenschluss mehrerer Betriebe. Einzelne Ausbildungsabschnitte werden an einen oder mehrere Partnerbetriebe übertragen. Das wird zuvor in einem Kooperationsvertrag festgelegt. Dieser zeigt nicht nur nach außen, dass die beteiligten Unternehmen einen Auszubildenden im Rahmen einer Verbundausbildung gemeinsam ausbilden, was wichtig für die IHK oder die Bezirksregierung ist. Er klärt auch, wer die Haftung und die Vergütung des Auszubildenden übernimmt – in der Regel der Stammbetrieb. Ein Ausbildungskonsortium deckt aber nicht nur die verpflichtenden Ausbildungsabschnitte vollständig ab, sondern sorgt auch über die vorgeschriebenen Inhalte hinaus für eine möglichst umfangreiche Ausbildung. Für den Logistikunternehmer Horst Kottmeyer junior liegen die Vorteile des Ausbildungskonsortiums auf

der Hand: „Auf diese Weise bekommen die angehenden Berufskraftfahrer die bestmögliche Ausbildung. Und eine solche kann kein Unternehmen alleine bieten.“ Dazu ist die Konstruktion einfach, schnell und flexibel zu handhaben: Nur drei Monate hat es von der Idee bis zum ersten Arbeitstag der neuen Auszubildenden gedauert, und das ohne gegenseitige finanzielle Verpflichtungen. Denn jeder Betrieb zahlt und haftet nur für seine eigenen Auszubildenden – genug Gründe für den Unternehmenschef, gemeinsam mit den Partnerunternehmen aus der Region auszubilden.

Mittlerweile haben sich noch zwei weitere Unternehmen überzeugen lassen, mit den anderen Firmen ihre Auszubildenden zu tauschen. Sie hatten von dem Ausbildungskonsortium gehört und sich der Ausbildungsgemeinschaft nach wenigen Gesprächen mit den Verbundmitgliedern und den Projektmitarbeitern von NetLogTS angeschlossen. „Wir sind keine geschlossene Gesellschaft. Es können gerne noch weitere Unternehmen mitmachen, wir sind da ganz offen“, sagt Unternehmer Kottmeyer. Angst vor der Konkurrenz hat der Speditionsunternehmer nicht. „Wir kennen uns alle schon lange und arbeiten ja auch mit Kunden aus verschiedenen Bereichen.“ Und aufseiten der Auszubildenden? Deren Zahl ist ebenfalls nach oben offen. Nicht nur, dass ihre Chancen sehr gut stehen, trotz Wirtschaftskrise übernommen zu werden, auch die Aufstiegsmöglichkeiten für ausgebildete Berufskraftfahrer sehen nicht schlecht aus. Zum Beispiel befähigt die Ausbildung, auch eines Tages zum Fuhrparkleiter oder Kraftverkehrsmeister aufzusteigen.

### **Verbundausbildung geht auch anders**

Weil es so flexibel ist, ist das Modell eines Ausbildungskonsortiums auch Anregung für neue Ideen. Ein Beispiel dafür ist das Projekt Dual++ im bayerischen Fürstenfeldbruck. 15 Unternehmen aus verschiedenen Branchen haben hier gemeinsam eine Azubi Akademie auf die Beine gestellt. Ihr Anliegen: Sie wollen ihre Auszubildenden über ihr eigenes Ausbildungsangebot hinaus qualifizieren und gleichzeitig die regionalen Unternehmen miteinander vernetzen. In unterschiedlichen Seminaren, die abwechselnd von den beteiligten Unternehmen angeboten werden, können sich die Auszubildenden weiterqualifizieren. Beispielsweise im Persönlichkeitstraining, im Umgang mit Problemkunden oder in einem Seminar über die richtige Arbeitskleidung.

## „Ziel ist, selbstständig laufen zu lernen“

### INTERVIEW

**Zwei Vereine mit einem gemeinsamen Ziel – mehr Ausbildungsplätze in der Logistikbranche zu schaffen. Unter dem Namen NetLogTS haben sich die Bielefelder Vereine Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener e.V. (BAJ) und Bildungswerk Verkehr Wirtschaft Logistik NRW e.V. (BVWL) zusammengeschlossen. Herausgekommen ist die Renaissance eines fast vergessenen Ausbildungsberufes. Seit 2007 werden in Ostwestfalen-Lippe wieder verstärkt Berufskraftfahrer ausgebildet, dank der Verbundausbildung. Ein Gespräch mit Mark Thiel vom BVWL und Hartmut Biermann vom BAJ über das JOBSTARTER-Projekt NetLogTS.**

**PRAXIS:** *Warum haben Ihre beiden Vereine gemeinsam NetLogTS gegründet?*



**Hartmut Biermann:** Der Verein BAJ hatte vor dem JOBSTARTER-Projekt bereits mit dem Ausbildungsstrukturprogramm STARegio gearbeitet. Allerdings war das in einer ganz anderen Branche, da ging es um erneuerbare Energien. Durch die guten Erfahrungen mit solchen Projekten haben wir uns überlegt, welche Branche hier in Ostwestfalen-Lippe zusätzlich gefördert werden müsste, und sind auf den Logistikbereich gekommen. Und weil wir einen Partner wollten, der sich in diesem Bereich gut auskennt, sind wir auf den BVWL zugegangen. Der BVWL, mit seiner Nähe zum Berufsverband, verfügt über Kontakte zu Unternehmen, die wir nutzen konnten. Und im Frühjahr 2007 haben wir das Projekt gemeinsam begonnen.

**Wie verteilen Sie dabei die Aufgaben?**

**Biermann:** Kurz gesagt: Der BAJ kümmert sich um die Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz suchen, und der BVWL um die Unternehmen, die einen Auszubildenden brauchen. Das heißt also, der BVWL spricht als unternehmensnahe Bildungseinrichtung mit den Unternehmen und übernimmt die Akquise von Ausbildungsplätzen. Der Verein BAJ sucht vor allem Jugendliche für diese Ausbildungsplätze und macht die Vorauswahl und Tests mit den Bewerbern. Darüber

hinaus bemühen wir uns gemeinsam um den Aufbau eines Netzwerks zwischen Unternehmen, IHK, Schulen und weiteren Akteuren des Arbeitsmarktes.

*NetLogTS ist doch eigentlich darauf ausgelegt, alle Ausbildungsberufe im Bereich Spedition zu vermitteln. Mittlerweile kümmern Sie sich aber vor allem um die Ausbildung zum Berufskraftfahrer, warum?*



**Marc Thiel:** Wir hatten in den Jahren 2006 und 2007 bundesweit einen Kraftfahrermangel, es gab keine Fahrer mehr auf dem freien Markt, die man hätte einstellen können, und das in Zeiten des Wirtschaftsaufschwungs. In dieser Notlage haben sich die Unternehmen daran erinnert, dass sie auch selbst ausbilden können. In unserem Fall ist der Chef der Spedition Kottmeyer, Horst Kottmeyer junior aus Bad Oeynhausen, auf uns zugekommen, weil er ausbilden wollte, aber nicht wusste, wie. Außerdem sagte er uns, dass es befreundeten Unternehmen aus diesem Bereich ähnlich ginge. Für diese Firmen ist es nämlich ein Problem, dass die Anforderungen einer **Ausbildung zum Berufskraftfahrer** mittlerweile sehr umfangreich geworden sind. Die Auszubildenden müssen mehrere unterschiedliche Ausbildungsabschnitte durchlaufen, zum Beispiel in der Werkstatt oder im Lager, sie sollten während ihrer Ausbildung lernen, mit verschiedenen Fahrzeugtypen zu fahren, und noch vieles mehr: Das alles können nur wenige Unternehmen bieten. Und daher ist auch nicht jedes Unternehmen für die gesamte Ausbildung geeignet.

→ Infokasten S. 101

*Sie haben sich dann zusammen mit den Unternehmen entschieden, eine Verbundausbildung zu initiieren. Wie sind Sie vorgegangen?*

**Thiel:** Zunächst ging es darum, den Unternehmen zu erläutern, welche Möglichkeiten es gibt, einen Ausbildungsverbund zu bilden. Wir haben dann nach einer geeigneten Form gesucht und sind ziemlich schnell auf das Ausbildungskonsortium gestoßen. Das ist einfach ein loser Zusammenschluss der Unternehmen, der im Grunde auf mündlicher Absprache basiert und sehr gut funktioniert. Hier in der Region gibt es zum Beispiel auch Ausbildungsvereine, wo es sehr formell abläuft. Davor schrecken die Spediteure, die immer sehr schnell arbeiten und reagieren müssen, zurück, das ist ihnen zu viel Aufwand. Die Ausbildungsgemeinschaft nach unserem Modell hingegen ist schnell, einfach und flexibel.

Wir haben für die Unternehmen einen groben Ausbildungsplan erstellt, in dem die einzelnen Ausbildungsabschnitte aufgelistet sind. Darin steht auch, welches Unternehmen welchen Ausbildungsteil übernehmen kann. Die Unternehmen wissen so voneinander, welche Betriebe welche Ausbildungsinhalte vermitteln, und können das je nach Bedarf untereinander absprechen. Wenn also zum Beispiel der Werkstattmeister im Urlaub ist oder andere Dinge dazwischenkommen, können die Firmen den Plan kurzfristig ändern. Außerdem haben wir mit den Unternehmen einen Kooperationsvertrag erstellt. Er zeigt nach außen, also für IHK und Bezirksregierung, das die beteiligten Unternehmen einen Auszubildenden im Rahmen einer Verbundausbildung gemeinsam ausbilden. Er klärt auch, wer die Haftung und die Vergütung des Auszubildenden übernimmt. In der Regel ist das der Stammbetrieb. Und das Beste für die Unternehmen ist: Es kostet sie nichts zusätzlich, das Ganze beruht ja auf Gegenseitigkeit. Im Konsortium sind aber ausschließlich Firmen beteiligt, die sich untereinander kennen, da ist eine Vertrauensbasis vorhanden, und es ist einfach nicht sinnvoll, noch irgendwelche unnötige Bürokratie reinzubringen.

*Wie haben sich die Unternehmen zusammengefunden?*

**Thiel:** Horst Kottmeyer junior von der **Spedition Kottmeyer** hat bei befreundeten Unternehmen in der Umgebung angerufen und nachgefragt, ob sie auch Bedarf an eigenen Auszubildenden haben. Und so haben sich erst vier, kurze Zeit später sechs Unternehmen zusammengefunden.

**Biermann:** Grundsätzlich ist diese Ausbildungsgemeinschaft aber offen. Ihre Größe ist abhängig vom Bedarf an Auszubildenden. Nicht jeder Betrieb bildet ja kontinuierlich aus. Es wäre natürlich auch möglich, dass ein Unternehmen mit einer Werkstatt anbietet, einen Azubi für einige Wochen während dessen Ausbildung bei einem anderen Betrieb aufzunehmen, ohne selbst einen Jugendlichen einzustellen. In unserem Fall wird das aber nicht gemacht. Alle beteiligten Unternehmen bilden selber aus und tauschen die Azubis untereinander aus. Wenn ein Unternehmen nur eine Leistung anbietet und nicht selbst auch von der Gemeinschaft profitiert, ist das ja auch immer eine Frage der Vergütung. Wenn Azubis ausgetauscht werden, ist es ein Nullsummenspiel, da spielt Geld keine Rolle. Die Ausbildungsgemeinschaft ist deswegen eine gute Lösung.

*Wie kommen die Jugendlichen in die Ausbildungsgemeinschaft?*

**Biermann:** Wir versuchen die Jugendlichen dadurch zu gewinnen, dass wir auf Ausbildungsbörsen den Beruf vorstellen. Außerdem – und darüber bekommen wir die meisten Bewerbungen – schreiben wir die Ausbildungsplätze auf einer in der Region sehr verbreiteten Internetplattform aus. Wir sprechen aber auch Schulen an und stellen dort das Berufsbild des Berufskraftfahrers offensiv vor. Vielen Jugendlichen sind die Berufe in der Logistikbranche kaum bekannt. Die meisten konzentrieren sich auf einen sehr schmalen Bereich von Ausbildungsberufen. Wir versuchen, das zu erweitern, indem wir über die Logistikbranche informieren.

*Sie kümmern sich außerdem um die Vorauswahl der Bewerber.*

**Biermann:** Zunächst schauen wir uns die Bewerbungen an und suchen uns passende Kandidatinnen und Kandidaten aus. Die müssen dann einen Test in Deutsch, Mathematik und Geografie machen. Je nach Ergebnis des Tests und Anforderungsprofil der Unternehmen wählen wir die Bewerber aus. Dazu muss man wissen, dass für die Ausbildung zum Berufskraftfahrer nicht ein toller Schulabschluss entscheidend ist, sondern vielmehr das Engagement, das die Bewerber mitbringen. Das setzt dieser Beruf voraus. Die Arbeitsbedingungen sind ja nicht unproblematisch, häufig kann zum Beispiel der Achtstundentag nicht eingehalten werden. Die Bereitschaft der Jugendlichen, unter solchen Bedingungen zu arbeiten, muss natürlich da sein. Wenn in den Zeugnissen also zum Beispiel hohe Fehlzeiten angegeben sind, sind das natürlich keine guten Voraussetzungen.

*Seit 2007 funktioniert diese Ausbildungsgemeinschaft sehr erfolgreich.*

**Thiel:** Ja, insgesamt konnten seit 2007 in den sechs beteiligten Unternehmen 25 Ausbildungsplätze für Berufskraftfahrer geschaffen werden. Jedes Unternehmen bezahlt seinen eigenen Auszubildenden und haftet auch für ihn, wenn in einem Partnerbetrieb etwas kaputtgeht. Die Zusammenarbeit läuft sehr gut, die Unternehmen rufen sich gegenseitig an und fragen, ob und wann einer ihrer Azubis bei einem der Gemeinschaftsunternehmen unterkommen kann. Das ist ja auch das Ziel des ganzen Projektes, dass die Firmen selbstständig laufen lernen und uns irgendwann nicht mehr brauchen.

## BAJ – Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener e.V.

### PROJEKTPARTNER

Der Bielefelder Verein unterstützt seit 25 Jahren Jugendliche auf dem Weg in ihre berufliche Zukunft. Der gemeinnützige Verein besteht aus Einzelpersonen der Fraktionen des Rates der Stadt Bielefeld, den Gewerkschaften, der Wirtschaft, den Kirchen, den Wohlfahrtsverbänden sowie den Bildungsverbänden in der Region. Der BAJ bietet zum einen selbst Ausbildung an, diese ist entweder kooperativ – das heißt, die Ausbildung erfolgt in einem Betrieb in Bielefeld beziehungsweise der Region – oder integrativ, also außerbetrieblich im BAJ-Ausbildungszentrum in Bielefeld. Darüber hinaus engagiert sich der Verein gemeinsam mit Partnern für die Verbesserung der regionalen Ausbildungsstruktur. Aus Bundesmitteln wurden und werden hier unterschiedliche, in der Regel branchenspezifische Modellprojekte gefördert. Partnerunternehmen beteiligen sich an diesen Projekten und werden vom BAJ in ihrer Ausbildungstätigkeit unterstützt, zum Beispiel in den Bereichen Erneuerbare Energien/Energieeffizienz und Logistik/Transport. Net-LogTS – Ausbildungsnetzwerk für Logistik, Transport und Service - ist ein solches Projekt aus dem Bereich Logistik/Transport, das gemeinsam mit dem BVWL seit 2007 durchgeführt und über JOBSTARTER gefördert wird.

## BVWL – Das Bildungswerk Verkehr Wirtschaft Logistik NRW e.V.

### PROJEKTPARTNER

Der Verein ist das Bildungsinstitut des Arbeitgeber- und Unternehmerverbandes Verkehrswirtschaft und Logistik Nordrhein-Westfalen e.V. (VVWL e.V.). Seit über 25 Jahren ist das BVWL als Ausbildungs- und Fortbildungsorganisation aktiv. Die Angebotspalette reicht von Existenzgründungslehrgängen und Unterstützungskursen für Auszubildende über Umschulungen und Fortbildungen für Arbeitslose und Berufsumsteiger bis hin zu Seminaren für Unternehmer und Führungskräfte.

## Die Ausbildung zum Berufskraftfahrer

Seit 1974 ist Berufskraftfahrer ein staatlich anerkannter Ausbildungsberuf. Die ursprünglich zweijährige Ausbildung wurde 2001 reformiert und auf drei Jahre verlängert. Ausgebildet wird im dualen System in Busunternehmen oder Speditionen in Kombination mit Unterricht an Berufsschulen. Bei Ausbildungsbeginn sollte der Auszubildende in der Spedition 18 Jahre alt sein, im Busunternehmen 21 Jahre. Die Ausbildung umfasst neben dem Erwerb des Lkw-Führerscheins eine Werkstattschulung ebenso wie Praktika im kaufmännischen Bereich, Lagerhaltung und Logistik inklusive Gabelstapler-Führerschein sowie Ausbildung in Gefahrguttransport und Ladungssicherheit.

Mit dem Berufskraftfahrerqualifizierungsgesetz, das im September 2009 in Kraft getreten ist und auf einer europäischen Richtlinie basiert, ist die Ausbildung zum Berufskraftfahrer noch aufwendiger und anspruchsvoller geworden. Angehende Berufskraftfahrer müssen seitdem einen weiteren Qualifizierungsnachweis liefern. Dafür müssen zusätzliche Theorie- und Praxisstunden und eine abschließende Prüfung abgelegt werden. Diejenigen, die bereits einen Führerschein haben und als Berufskraftfahrer arbeiten, müssen innerhalb von fünf Jahren eine 35-stündige Weiterbildung absolvieren. Ziel der neuen Vorschrift ist eine Verbesserung der Verkehrssicherheit sowie der Sicherheit der Fahrerinnen und Fahrer. Nur wer diesen Nachweis liefert, darf gewerblich Lkw fahren. Der Europäische Rat erhofft sich durch die verpflichtende Qualifizierung die Entwicklung eines defensiven Fahrstils sowie eines rationellen Kraftstoffverbrauches.

## KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND



## „Gut fand ich, dass ich das Unternehmen gewechselt habe“

**Name:** Eugen Tutschkow

**Alter:** 22 Jahre

**Schulabschluss:** Hauptschulabschluss 2004

**Ausbildung:** Berufskraftfahrer seit August 2007

### WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESE AUSBILDUNG ENTSCIEDEN?

Ich bin schon als Kind immer mit meinem Vater mitgefahren, der ist auch Lkw-Fahrer. Ich habe also schon viel von diesem Beruf gesehen und erste Erfahrungen gesammelt. Das hat mich interessiert, also dachte ich mir, ich versuche auch, Berufskraftfahrer zu werden. Ich habe mich nach der Schule ganz oft beworben – und bei der Firma Kottmeyer hat es dann geklappt.

### WENN SIE DIE AUSBILDUNG BEENDET HABEN, WAS WÄRE IHR TRAUMJOB?

Ich wünsche mir natürlich, weiter als Berufskraftfahrer zu arbeiten, und hoffe, dass mich die Firma Kottmeyer auch übernimmt.

### WAS FANDEN SIE GUT, WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUNDAUSBILDUNG?

Gut fand ich, dass ich das Unternehmen gewechselt habe. Ich war zum Beispiel mal drei Monate bei der Firma Schröder. Die haben auch Kühlfahrzeuge und Sattelzüge, so etwas haben wir nicht. Da habe ich viel gelernt, zum Beispiel, wie man gekühlte Lebensmittel transportiert und behandelt. Natürlich gibt es wie in jedem Beruf auch nicht so tolle Sachen, aber im Großen und Ganzen war das alles gut und hat mir nicht geschadet.

### WENN SIE PROBLEME HABEN, WOHIN GEHEN SIE DANN?

Bei uns ist der Disponent der Ansprechpartner für uns Azubis.

## KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND

## „Ich liebe das Fahren und das Freiheitsgefühl dabei“



**Name:** Nils Schrage

**Alter:** 22

**Ausbildung:** Berufskraftfahrer seit 2008

### WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESE AUSBILDUNG ENTSCHEIDEN?

Ich fand den Beruf schon im Kindergarten toll. Mein Vater ist auch Lkw-Fahrer, und deswegen musste ich, glaube ich jedenfalls, unbedingt auch große Maschinen bewegen. Ich wusste allerdings nicht, dass das ein Ausbildungsberuf ist. Das habe ich nach meinem Schulabschluss durch Zufall beim Arbeitsamt erfahren. Und dann wollte ich unbedingt diese Ausbildung machen.

### WENN SIE DIE AUSBILDUNG BEENDET HABEN, WAS WÄRE IHR TRAUMJOB?

Weiter als Berufskraftfahrer bei der Firma Kottmeyer zu arbeiten. Ich liebe das Fahren und das Freiheitsgefühl dabei. Man kommt weit rum in der Welt. Irgendwann hat man dann so seinen eigenen Stadtplan im Kopf, und das ist schön.

### WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?

Ja, vor allem, weil man auch in andere Betriebe kommt. Und weil man nicht nur fahren lernt, sondern auch andere Abschnitte der Spedition kennenlernt. So etwas ist ja auch sinnvoll, wenn man als Fahrer weiß, was sich hinter den Kulissen abspielt. Zum Beispiel: Wie sieht es im Lager aus, was macht die Werkstatt?

## IHK Ostwestfalen

### INTERVIEW

### Fragen zum Ausbildungskonsortium an Uwe Gößling, Referent Berufliche Bildung bei der Industrie und Handelskammer (IHK) Ostwestfalen

**PRAXIS:** *Welche Anforderungen stellt die IHK an die Ausbildung von Berufskraftfahrern?*

**Uwe Gößling:** Nach dem Berufsbildungsgesetz stellen die zuständigen Stellen sowohl die betriebliche als auch die fachliche – inklusive der berufs- und arbeitspädagogischen – Eignung fest. Erstgenannte ergibt sich hier aus der Verordnung über die Berufsausbildung zum Berufskraftfahrer oder zur Berufskraftfahrerin. Hier fordert der Ausbildungsrahmenplan ein, dass Berufsbildpositionen im Werkstatt- und Bürobereich sowie die Durchführung der Beförderung vermittelt werden müssen. Ausgebildete Berufskraftfahrer, Kraftverkehrsmeister oder Personen, die mehrere Jahre die Tätigkeiten des Berufskraftfahrers verrichtet haben und über die „Ausbildung der Ausbilder“ (ADA) verfügen, gelten als fachlich geeignet.

*Worin sieht die IHK konkrete Vorteile des Ausbildungskonsortiums für die Ausbildung zum Berufskraftfahrer?*

Im Prinzip sind das mehrere Punkte, die anders sind als bei Standardausbildungen. Zum einen ist es ja so, dass ein Azubi eine Ausbildung bei mehreren Unternehmen genießt, weil ein Unternehmen nicht alle Ausbildungsbereiche abdecken kann. Für den Auszubildenden macht das die Ausbildung vielfältiger und interessanter, weil mehrere Ausbilder beteiligt sind. Er bekommt immer wieder einen Tapetenwechsel geboten und kann so auch mehr Wissen aufnehmen. Toll ist natürlich auch, dass durch ein Ausbildungskonsortium neue Firmen gewonnen werden können, die vorher noch nicht ausgebildet haben. Das war ja auch bei der Ausbildungsgemeinschaft Berufskraftfahrer Bad Oeynhausen-Löhne der Fall. Durch das JOBSTARTER-Projekt NetLogTS wurden den Unternehmen administrative Tätigkeiten abgenommen – vorher wussten viele ja gar nicht, wie das alles läuft mit den Prüfungen und den Ausbildern und so weiter.

*Wie wichtig ist der IHK die finanzielle Regelung innerhalb des Ausbildungskonsortiums?*

Woher der Auszubildende sein Gehalt bekommt, ist uns im Prinzip egal. Hauptsache ist, dass er, wie im Berufsbildungsgesetz vorgeschrieben ist, eine angemessene Vergütung erhält. Wobei man natürlich auch genau hingucken muss, was „angemessen“ heißt. Denn die Vergütung hängt wiederum von den Tarifen in den verschiedenen Berufen ab. Wir schauen nur auf die rechtlichen Vorgaben, wenn die erfüllt sind, sind wir auch zufrieden. Aber grundsätzlich ist es so, dass für die Vergütung des Auszubildenden immer das Unternehmen verantwortlich ist, welches den Vertrag abschließt.

*Welche Kriterien müssen erfüllt werden, damit die IHK die Ausbildungsberechtigung vergibt?*

Auch hier müssen wir uns wieder an das Berufsbildungsgesetz halten. Aber wir unterscheiden dabei nicht, ob die Ausbildung in einem einzelnen Unternehmen erfolgt oder in einem Ausbildungskonsortium. Da gelten die gleichen Ausbildungsanforderungen. Wenn ausgebildet wird, gibt es einen Ausbildungsplan, in der die sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung festgelegt ist. Wir verlangen daher natürlich, dass das abschließende Unternehmen diesen Rahmenplan erstellt und einhält. Die Krux beim Ausbildungskonsortium ist, dass sich der Ausbildungsplan insofern von normalen Ausbildungsverträgen unterscheidet, als dass hier mehrere Firmen in Kooperation einen Bildungsgang gemeinsam durchführen. Der Ausbildungsplan muss das natürlich berücksichtigen. Also muss drinstehen, welche Ausbildungsabschnitte in welchem Unternehmen erfolgen. Dennoch ist er inhaltlich identisch mit einer Ausbildung in einem einzelnen Unternehmen. Ohne einen solchen Ausbildungsplan, den wir zu Beginn einer Ausbildung prüfen, können wir keine Ausbildungsberechtigung erteilen. Das passiert aber nur ganz selten. Wenn wir sehen, dass ein Ausbildungsplan nicht ausreichend bestückt ist mit allen wesentlichen Inhalten, dann unterstützen wir die Unternehmen dabei, ihn dementsprechend zu vervollständigen.

” Es ja so, dass ein Azubi eine Ausbildung bei mehreren Unternehmen genießt. “

## Verbundausbildung mal anders

### PROJEKT

**Ein Zeichen setzen gegen die Krise – mit diesem Anliegen hat sich die Bildungsagentur im bayrischen Fürstenfeldbruck im Frühjahr 2009 gegründet. Sie hat sich vorgenommen, neue Ausbildungsplätze zu schaffen, Ausbildung gezielt zu verbessern und die regionalen Unternehmen besser miteinander zu vernetzen. Deswegen startete die Bildungsagentur zeitgleich das JOBSTARTER-Projekt dual++. Mit einer durch das Ausbildungskonsortium inspirierten Kooperationsform, wollen die Projektmitarbeiter diese Ziele erreichen.**

Die zwölf jungen Frauen und Männer, die an einem Freitagnachmittag im Januar in der Sparkassenfiliale Fürstenfeldbruck zusammentreffen, haben sich vorher noch nie gesehen. Es sind Auszubildende aus den verschiedensten Berufsfeldern, darunter angehende Bankkaufleute, Maurer, Schreiner, Groß- und Einzelhändler. Am Ende des Tages werden sie mehr voneinander wissen als von den meisten ihrer Kolleginnen und Kollegen in ihrem Ausbildungsbetrieb. Der Grund: Sie sind Teilnehmer der ersten „Azubi Akademie“, organisiert von dem JOBSTARTER-Projekt dual++. Einen Nachmittag lang arbeiten sie mithilfe von Tests und Spielen an ihren eigenen Stärken und Schwächen, entwickeln Strategien und Tipps für den Umgang mit Kundschaft sowie Kolleginnen und Kollegen. Das Motto dieses ersten Seminars der Azubi Akademie: Persönlichkeitstraining.

„Wir haben von einigen Unternehmen in der Region mitbekommen, dass sie ihren Azubis gerne Zusatzqualifikationen vermitteln würden, aber nicht wissen, wo und wie“, sagt Jutta Thinesse-Demel, Projektkoordinatorin von dual++. Und so entstand die Idee der Azubi Akademie: ein Netzwerk verschiedener Unternehmen, die abwechselnd Weiterbildungen anbieten, an denen Auszubildende der kooperierenden Unternehmen teilnehmen können. Bei einem Vortreffen im Herbst schlugen die Unternehmen Seminarthemen vor und verhandelten die Rahmenbedingungen. Die rund dreistündigen Seminare sollten freiwillig und kostenlos sein und alle zwei Monate immer am Freitagnachmittag stattfinden, also bei den meisten Azubis außerhalb der regulären Arbeitszeit. Während dieser Zeit sind die Auszubildenden weiterhin über ihren Arbeitgeber versichert, denn der Besuch der Azubi Akademie gilt als zum Vertragsverhältnis der Ausbildung zuge-

hörig. „Trotzdem war die Anmeldeliste für das erste Seminar recht schnell gefüllt, als wir den Seminarplan im Internet veröffentlicht hatten“, sagt Thinesse-Demel. Die Azubi Akademie besteht mittlerweile aus 15 Unternehmen, die gemeinsam einen Seminarplan ausgearbeitet haben, der zehn Termine anbietet. Das Angebot ist breit gefächert: von Präsentationstechniken über Geschäftskorrespondenz bis hin zu einem Coaching für das richtige Outfit im Berufsalltag. Am Ende jedes Seminars erhalten die Azubis eine schriftliche Teilnahmebescheinigung.



## „Abwechslung zum Büroalltag“

### INTERVIEW



**Der 22-jährige Stefan Moos macht eine Ausbildung zum Groß- und Einzelhändler bei der Firma Lutz Bengen im bayrischen Fürstenfeldbruck. Mit zwölf anderen Auszubildenden aus der Region hat er an der ersten Azubi Akademie von JOBSTARTER dual++ teilgenommen. Die fand Ende Januar in der Sparkassenfiliale Fürstenfeldbruck statt. Einen ganzen Nachmittag lang beschäftigten sich die Seminarteilnehmer dabei mit dem Thema Persönlichkeitstraining.**

**PRAXIS:** *Wie hat es Ihnen gefallen?*

Das Seminar war von der Sparkasse sehr gut durchorganisiert. Inhaltlich ging es ja auch in meine Richtung, da ich als angehender Groß- und Einzelhändler viel mit Kunden zu tun habe. Zunächst mussten wir unsere eigenen Stärken und Schwächen selbst einschätzen, dazu haben wir einen Test gemacht. Bei mir ergab der, dass ich ein sehr gewissenhafter und stetiger Typ bin, ein perfekter Beamter also, der sich alles immer ganz genau anguckt. Außerdem haben wir im Laufe des Seminars gelernt, welche anderen Typen es noch gibt und welche Strategien, mit ihnen umzugehen. Zum Beispiel kommt der dominante Typ oft bei den Chefs vor, die sind sehr fordernd und wollen schnelle Ergebnisse. Da ist es wichtig, dass man bei Gesprächen mit ihnen schnell auf den Punkt kommt und ihnen Entscheidungen anbietet. Interessant war auch die Zusammenstellung der Seminargruppe. Wir waren zwölf Azubis aus den unterschiedlichsten Bereichen, darunter auch Maurer und Schreiner. Die haben sich interessanterweise zu den dominanten Typen gezählt, waren aber ganz lustige Jungs.

*Was nehmen Sie aus der Azubi Akademie mit in Ihren Arbeitsalltag?*

Da ich hauptsächlich mit Kunden zu tun habe, konnte ich schon viel mitnehmen aus dem Seminar. Ich achte viel mehr auf meinen Gesprächspartner. Wenn ich merke, der hört gerne zu, dann kriegt er auch mehr Infos. Ich denke, dass ich gelernt habe, schneller zu merken, wie man mit manchen Menschen umgehen sollte.

*Warum sind Sie hingegangen?*

Mein Chef hat mich angemeldet. Ich hätte ja sowieso arbeiten müssen, denn freitags habe ich einen halben Tag Berufsschule, und einen halben Tag muss ich zur Arbeit, meist mache ich dann die Ablage. Als Zivi habe ich auch ab und zu an Seminaren teilgenommen, daher wusste ich schon, was mich ungefähr erwartet. Das war schon eine schöne Abwechslung zum normalen Büroalltag, aber öfter als alle zwei Monate muss das auch nicht sein. Ich muss ja auch vorankommen in meinem Job. Aber so sind die Veranstaltungen ja auch getaktet: Das nächste Seminar ist erst in zwei Monaten und wird bei einer Versicherung durchgeführt, dabei geht es dann um Reklamationen am Telefon.

#### KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND

## „Nach der Ausbildung bin ich die Assistentin des Produktmanagementleiters“



**Name:** Anja Steinert

**Alter:** 19

**Ausbildung:** Industriekauffrau bei der  
Firma Güntner in Fürstenfeldbruck

### **WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESE AUSBILDUNG ENTSCIEDEN?**

Ich wusste, dass man dabei viel mit Menschen zu tun hat, außerdem ist Industriekauffrau ein gestandener Beruf.

### **WENN SIE DIE AUSBILDUNG BEENDET HABEN, WAS WÄRE IHR TRAUMJOB?**

Den hab ich eigentlich jetzt schon sicher. Nach der Ausbildung bin ich die Assistentin des Produktmanagementleiters.

**WAS FANDEN SIE GUT AN DER AZUBI AKADEMIE?**

Meine Ausbilderin kam mit der Idee zu mir, an der Azubi Akademie von JOB-STARTER dual++ teilzunehmen. Denn gerade für uns, die bald ins Berufsleben starten, kann es nicht schaden, etwas mehr über sich und die anderen in einem Persönlichkeitstraining zu erfahren. Das Training war interessant, obwohl es an einem Freitagnachmittag stattgefunden hat. Spannend war auch, dass Auszubildende aus ganz verschiedenen Bereichen zusammengetroffen sind. Da waren zum Beispiel auch Maurer dabei. Zusammen haben wir mit Spielen und Tests herausgearbeitet, welche Stärken und Schwächen wir haben, um damit besser umgehen zu können. Außerdem war es interessant zu erfahren, wie man mit den Stärken und Schwächen der anderen, zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten, umgeht. Leider werde ich bei keinem anderen Seminar der Azubi Akademie teilnehmen können, da meine Ausbildung jetzt zu Ende ist.

**WENN SIE PROBLEME HABEN, WOHIN GEHEN SIE DANN?**

Wir Azubis haben eine Ausbilderin in der Firma, die ist auch gleichzeitig unsere Ansprechpartnerin bei Problemen.

**WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Ja schon, die abgeschlossene Ausbildung bietet viele Möglichkeiten, damit kann man was anfangen, denn Industriekaufleute werden immer gebraucht.







VERBUNDMODELL

# Ausbildungsverein

## Ein Modell der Zukunft

### INTRO

**In Göttingen haben sich die Wohnungsgenossenschaft, die Volksheimstätte, die örtliche Sparkasse und die städtische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung zusammengeschlossen, um die 20-jährige Lara Vollmer zur Immobilienkauffrau auszubilden. Den neuen Verbund hat der Ausbildungsverein „Initiative Südniedersachsen für Ausbildung (ISA) e.V.“ organisiert. Eine Idee, aus der sich schon bald eine etablierte wohnungswirtschaftliche Ausbildung entwickeln könnte.**

Der Text der Anzeige war kurz und knapp damals im September.

*„Die Initiative Südniedersachsen für Ausbildung (ISA) e.V. bietet einen Ausbildungsplatz als Immobilienkaufmann/-frau. Ausbildungsbeginn: 1.8.2010. Die Ausbildung erfolgt im Verbund. Ausbildungsstätten sind: Wohnungsgenossenschaft eG Göttingen, Volksheimstätte eG, Sparkasse Göttingen, GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbh. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!“*

Mehr stand da nicht im Göttinger Tageblatt, als Lara Vollmer an einem verregneten Samstag im Stellenteil blätterte, um nach neuen Ausbildungsplätzen zu suchen. Im Frühjahr würde sie ihr Abitur machen, aber studieren, das will sie erst mal nicht. „Die neuen Bachelorstudiengänge sind doch nichts Halbes und nichts Ganzes“, sagt sie. Und irgendwas mit Immobilien, das interessiere sie schon. „Klingt kreativ, und Kundenkontakt mag ich auch.“ Und auch wenn sie damals noch nicht genau wusste, was Verbundausbildung eigentlich bedeutet, wurde sie neugierig. Also steckte sie ihre Bewerbungsunterlagen in einen Umschlag und schickte ihn Maria Casan, der Geschäftsführerin von ISA.

Es war eine der ersten Bewerbungen, die auf Casans Tisch landeten. 40 sollten es am Ende der Bewerbungsfrist sein. „Das sind deutlich mehr als sich normalerweise bei unseren Mitgliedsunternehmen bewerben“, sagt Casan. Die gebürtige Spanierin ist Geschäftsführerin des 2005 gegründeten Vereins ISA, der das Ziel hat, Betriebe und Unternehmen in der Region für das Thema Verbundausbildung zu



sensibilisieren. Gemeinsam mit Heino Becker, der für die GWG und ehrenamtlich auch als Kassenwart für die ISA arbeitet, hatte sie vor zwei Jahren die Idee, einen solchen Megaverbund für Immobilienkaufleute zu organisieren. Zwar bilden alle vier in der Anzeige genannten Unternehmen unabhängig von der Arbeit des Vereins seit Jahren Jugendliche aus. Jedoch nicht in dem Ausbildungsberuf Immobilienkaufmann/-frau. So brauchte es nicht lange, sie von den Vorteilen der Idee zu überzeugen.

### **Verkauf, Verwaltung und Vermietung**

Schließlich haben Becker und seine Kolleginnen und Kollegen gerade erste Erfahrungen mit der Verbundausbildung gemacht. Selbst darf das städtische Unternehmen mit seinen 25 Mitarbeitern eigentlich nur Büro- und Veranstaltungskaufleute ausbilden, nicht aber Industrie- und Immobilienkaufleute. 2007 verbündete sich die GWG deshalb mit der Firma Trinos, einem Hersteller für Vakuumsysteme, um

eine junge Frau als Industriekauffrau ausbilden zu können. Eine Kooperation, die sich laut Becker bislang bewährt hat. Und weil nicht nur die klassische Wirtschaftsförderung zu den Aufgaben der GWG gehöre, sondern sie im Rahmen der Städteplanung auch Immobilien wie für die Veranstaltungshalle „Lokhalle“ oder den SciencePark entwickelt, „drängte sich die Idee förmlich auf, etwas Ähnliches auch für Immobilienkaufleute zu versuchen“, sagt Becker.

### **Man kennt sich in Göttingen**

Nun ist Göttingen mit seinen 120.000 Einwohnern eine Stadt, in der man sich kennt. Heino Becker jedenfalls kannte Sigrid Wilde, die bei der Sparkasse für Personalentwicklung verantwortlich ist. Und weil Wilde in der Vergangenheit immer mal wieder Initiativbewerbungen für den Beruf des Immobilienkaufmanns auf den Tisch bekam für die „28 personenbesetzten Filialen“, wie sie es ausdrückt, aber jedes Jahr ausschließlich 20 Bankkaufleute ausbilden darf, war auch die Sparkasse alsbald im Boot.

Nun brauchten Casan, Becker und Wilde nur noch einen Partner, der von der IHK tatsächlich die Erlaubnis hat, Immobilienkaufleute auszubilden. Und da kommen in Göttingen eigentlich nur die Wohnungsgenossenschaft, mit 11.000 Mitgliedern das älteste Wohnungsunternehmen in der Universitätsstadt, und die Volksheimstätte eG, die es in 60 Jahren am Markt immerhin auf 4.800 Mitglieder brachte, infrage. Beide Unternehmen bilden seit Jahren aus, zwei bis drei Immobilienkaufleute jedes Jahr. Jedoch sei die Zahl qualifizierter Bewerber und Bewerberinnen in den vergangenen Jahren rückläufig gewesen, sagt Michael Prizibilla, einer der Vorstände der Wohnungsgenossenschaft. Der neue Verbund biete die Möglichkeit, den Ausbildungsberuf Immobilienkaufmann/-frau noch attraktiver zu gestalten. Und Heike Klankwarth, im Vorstand der Volksheimstätte auch für Personal verantwortlich, glaubt sogar, dass ein solcher Verbund für die komplexe Immobilienausbildung fast notwendig sei, „weil der Beruf so vielschichtig ist, dass man als Unternehmen mit 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht alle Facetten des Immobilienmarktes in der Praxis beibringen kann. Für alle vier Partner ist dieses Bündnis eine Win-win-Situation“, sagt Klankwarth.



### **Jeder lehrt das, was er am besten kann**

Und weil das so ist, war es für alle Beteiligten auch kein Problem, sich auf einen vernünftigen Ablauf der Ausbildung zu einigen, bei der jeder seine Stärken einbringt: So ist die Volksheimstätte auf die Verwaltung von Bestandsimmobilien spezialisiert. Die Wohnungsgenossenschaft wird schwerpunktmäßig im Bereich Vermietungsgeschäft ausbilden. Da die Genossenschaft jedoch ein Wohnungsunternehmen mit eigener Spareinrichtung ist, wird das Spargeschäft mit Mitgliedern zusätzlich zum Ausbildungsinhalt gehören. Die gewerbliche Vermietung übernimmt die GWG und das klassische Maklergeschäft die Sparkasse.

So hat sich in Göttingen eine informelle Idee zu einer erstmals betriebsübergreifenden, wohnungswirtschaftlichen Ausbildung in vier verschiedenen Firmen entwickelt.

Die Ausbildungsabschnitte in den Unternehmen verteilen sich über die drei Jahre – je 22 Prozent der Ausbildungszeit übernehmen die GWG und die Sparkasse,

je 28 Prozent die Wohnungsgenossenschaft und die Volksheimstätte. Angst, dass während der Ausbildung etwas nicht so funktioniert wie erhofft, haben die vier Verbundpartner nicht. Dass Lara Vollmer beispielsweise Geschäftsgeheimnisse von der Wohnungsgenossenschaft bei der Volksheimstätte verraten könnte oder umgekehrt, fürchten weder Klankwarth noch Przibilla. In den Vereinbarungen, die Vollmer in jedem Betrieb unterschreiben muss, hat jeder Partner die Möglichkeit, den Datenschutz entsprechend zu regeln. Natürlich habe sie das Bankgeheimnis im Verbund zu beachten, sagt Wilde. Und die Regularien zur Verschwiegenheit müsse die junge Dame akzeptieren, sagt Przibilla. Durchaus vorstellbar sei jedoch, dass der eine oder andere Hinweis von ihr komme. Schließlich habe sie ja bald einen Einblick in alle vier Unternehmen, und deshalb könne es passieren, dass sie auch mal nachfrage, warum das eine Unternehmen etwas so und nicht anders organisiere. „Der Verbund könnte das Modell der Zukunft sein. Wenn es gut läuft, muss man prüfen, ob eine Ausbildung in der bisherigen Form noch sinnvoll ist“, sagt Przibilla.

Dass die Verbundpartner eher die Chancen als die Risiken des Pilotverbundes betonen, liegt freilich auch daran, dass die formaljuristischen Risiken der Anstellung nicht bei ihnen, sondern beim Verein ISA liegen. Denn organisatorisch ist Vollmer bei der ISA angestellt. Der Verein ist ihr Arbeitgeber, er bezahlt sie auch. Zwar teilen sich die Betriebe entsprechend ihrem Anteil an der Ausbildungszeit die Vergütung, die Lohnbuchabrechnung und letztlich die Überweisung des Bruttogehalts von 710 Euro im ersten Lehrjahr, von 820 Euro im zweiten und von 930 Euro im dritten erledigt der ISA.

Und auch sonst kümmert sich Casan mit ihrem Team um fast alles, neben der Gehaltsabrechnung vor allem um die Bewerberauswahl. So haben sie in diesem Fall aus den 40 Bewerbungen nach einem gemeinsamen Kriterienkatalog der vier Partnerunternehmen zunächst neun Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt, die sie zu einem Auswahlverfahren eingeladen haben. Dabei mussten sie sich selbst präsentieren, Texte zusammenfassen und mit eigenen Worten wiedergeben und ihre Teamfähigkeit unter Beweis stellen. Die letzten vier Kandidatinnen und Kandidaten schafften es letztlich zum Vorstellungsgespräch. Durch strukturierte, den Anforderungen des zukünftigen Berufs angepasste Interviews testeten Wilde, Przibilla, Klankwarth und Becker, ob und wie die Bewerberinnen und Bewerber sich in bestimmten Situationen in ihrem künftigen Arbeitsalltag verhalten wür-

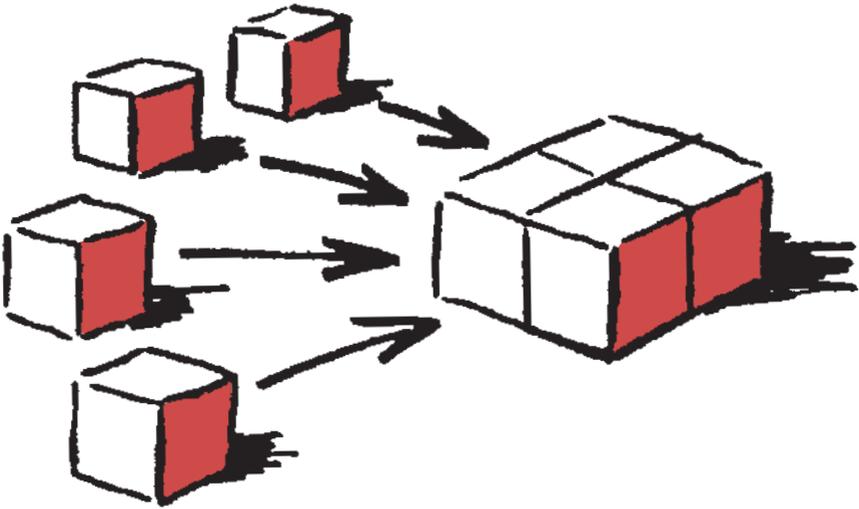
den. Dabei sei es ihnen um höhere Ansprüche als bei normalen Ausbildungen gegangen, sagt Przibilla. Eine rasche Auffassungsgabe, Flexibilität und eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft seien erforderlich, um das Spektrum der wohnungswirtschaftlichen Themen zu erfassen. „Letztlich haben wir uns einstimmig für Lara Vollmer entschieden“, sagt Klankwarth.

### **Komplettpaket des Vereins kostet die Unternehmen gerade mal 50 Euro im Monat**

Neben dem Auswahlverfahren kümmert sich der ISA während der Ausbildung um die Buchhaltung, die Betreuung der Berufsschule, die Verwaltung der Urlaubs- und Krankentage oder die Anmeldung zur Prüfung. Diese Dienstleistungen lässt sich der ISA von den Ausbildungsbetrieben gerade mal mit 50 Euro pro Auszubildenden und Monat bezahlen. Der neue Verbund kostet also jedes der Unternehmen lediglich 12,50 Euro pro Monat. Das finanzielle Risiko hält sich also in Grenzen. Allerdings nicht für den Verein: Denn wenn Lara Vollmer die Probezeit nicht bestünde oder die Verbundpartner sie während der Lehrzeit aus einem anderen Grund nicht weiterbeschäftigen könnten oder wollten, müsste der ISA die 20-jährige trotzdem weiterbezahlen oder ihr einen anderen Ausbildungsbetrieb suchen.

Doch dazu wird es sicher nicht kommen, wenn es nach allen Beteiligten geht. Die vier Unternehmen gehen davon aus, dass die junge Frau ihre Ausbildung erfolgreich absolvieren wird. Welcher der Partner sie nach drei Jahren übernimmt, das stehe noch nicht fest, so Wilde von der Sparkasse. Es gebe auch keine geheimen Absprachen. Und auch Vollmer wisse noch nicht so recht, wo sie später am liebsten unterkommen würde. Ihren Vertrag hat sie in den Räumen des ISA in der Bahnhofstraße schon unterschrieben, sogar das Göttinger Tageblatt war anwesend. Am 1. August 2010 geht es endlich los. Doch schon im Juli habe sie bei der Wohnungsgenossenschaft einige Tage hospitieren dürfen, sagt Lara Vollmer. Aufregend sei es schon ein bisschen gewesen.

.....



## Sekretariat, Schulersatz und Seelsorge in einem

### VERBUNDMODELL: AUSBILDUNGSVEREIN

**Weil kleinen und mittelständischen Unternehmen oft eine organisatorische Plattform für den Einstieg in die duale Ausbildung fehlt, werden sie Mitglied in einem Verein. Der Ausbildungsverein assistiert den ausbildenden Unternehmen bei fast jedem Schritt während der Ausbildung. Er kümmert sich um die Bürokratie und die Lohnabrechnung, stellt geeignete Auszubildende ein, unterrichtet sie, bereitet sie auf die Prüfung vor und übernimmt bisweilen sogar die Rolle des Arbeitgebers.**

Vor ihrer großen Reise treffen sich die zwölf Jugendlichen noch einmal im Berufsbildungszentrum in Lüneburg. Erst erzählen sie, wie es ihnen in den vergangenen Wochen ergangen ist. Eine junge Frau berichtet von ihrer ersten Martinsgans, die sie tranchieren durfte. Eine andere schämt sich dafür, dass sie vor Gästen „einen Rotwein versaut“ habe, weil der Korken so widerspenstig gewesen sei. Und der junge Mann neben ihr beklagt sich, dass es schon ein wenig gewöhnungsbedürftig sei, „dass man am Wochenende nicht mehr so weggehen kann“. Es ist das letzte Vorbereitungstreffen, das der Ausbildungsverband Lüchow-Dannenberg e.V. (AVLD) organisiert hat, bevor es in die Berge geht. Die Auszubildenden sollen jetzt auf bunte Karteikarten schreiben, was sie über Österreich wissen wollen, welche Fragen ihnen zum Nachbarland einfallen. Für die meisten ist die Alpenrepublik eine ferne Welt aus Eis und Schnee. Sogar eine Vokabelliste bekommen sie mit für die lange Fahrt im Nachtzug, die Liste übersetzt ihnen, was „Schlagobers“ oder „Kaiserschmarrn“ bedeuten. Sabrina Rauen weiß das alles schon, sie ist die Einzige, die schon mal in Österreich war.

Vor zwei Jahren hat die 21-Jährige ihre Ausbildung zur Restaurantfachfrau begonnen. Es ist keine gewöhnliche Lehre, für die sie sich hier im Wendland entschieden hat – sondern eine Verbundausbildung, die sie im Winter schon zum zweiten Mal zwei Monate in die Alpen verschlägt, in die Skigebiete in Zell am See. „GastroMobil“ hat der AVLD diese „grenzüberschreitende“ Verbindung genannt. Der gemeinnützige Verein hatte vor drei Jahren diese Idee, weil die vielen kleinen Gasthöfe und Familienhotels im Wendland normalerweise nicht ausbilden würden. „Schließlich kommen nach Weihnachten kaum noch Gäste in die Gegend

und die nächsten erst wieder an Ostern“, sagt Stefan Gadegast, vom JOBSTARTER-Projekt Ausbildungsnetz Lüchow-Dannenberg. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projektes kümmern sich seit 2006 erfolgreich darum, Betriebe im Wendland mit Unternehmen in Zell am See zusammenzubringen.

Die kleinen Hotelbetriebe in Lüchow-Dannenberg haben sich für die Organisation des Verbundes ganz auf den Ausbildungsverein verlassen. „Der Verein ist die ideale Organisationsform, unter dessen Dach sich verschiedene Akteure der beruflichen Bildung zusammenschließen können. Er bietet Betrieben ein breites Spektrum an Unterstützung“, sagt Gadegast, der Mitglied im AVL D ist. Auch der Bürgermeister, Vertreter der Kreishandwerkerschaft und der Mittelstandsvereinigung engagieren sich in dem Ausbildungsverband. Den Hauptanteil der Mitglieder stellen allerdings die Ausbildungsbetriebe, die sich ausschließlich auf die fachliche Ausbildung konzentrieren.

Denn gerade kleinen Unternehmen fehlt oft eine organisatorische Plattform für den Einstieg in die duale Ausbildung. Und ein Ausbildungsverein assistiert ihnen dabei fast bei jedem Schritt: Er kümmert sich um die bürokratischen Aufgaben und die Lohnabrechnung, hilft bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden, unterrichtet sie, bereitet sie auf die Prüfung vor und übernimmt bisweilen sogar die Rolle des Arbeitgebers. „Und in der Regel schließt der Verein auch die Ausbildungsverträge ab“, sagt Gadegast,

Die Verbundausbildung über einen Verein hat den Vorteil für Betriebe, dass sie nicht den Ausbildungsvertrag abschließen müssen und damit weniger formalrechtliche Verantwortung tragen. Der Verein regelt allerdings die Zuständigkeiten der an der Ausbildung beteiligten Betriebe über eine entsprechende Kooperationsvereinbarung. Im Falle eines Konkurses oder wenn ein Betrieb aus anderen Gründen seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, ist jedoch der Verein für die Ausbildung zuständig. Damit trägt der Ausbildungsverein während der Ausbildung ein erhöhtes Risiko.

## **Auf der Suche nach Betrieben, die ausbilden wollen**

In der Praxis hat sich die Aufgabenteilung zwischen den Vereinen auf der einen und den JOBSTARTER-Projekten auf der anderen Seite bewährt. Während die Ausbildung selbst meist über den Verein läuft, der den gesamten Verwaltungsaufwand übernimmt und die Ausbildungsabläufe betreut, konzentrieren sich die JOBSTARTER-Projekte vor allem auf die Akquise von Betrieben, die ausbilden könnten. Vor allem kleinere Betriebe seien oftmals skeptisch gegenüber der Verbundausbildung, weil sie glauben, alles allein zu machen sei besser, sagt Werner Günzel, der das JOBSTARTER-Projekt koordiniert und den Verbundausbildungsverein CAL e.V. in Lippe (Ost-Westfalen) ehrenamtlich betreut. „Hier müssen wir Vorbehalte abbauen, manchmal auch persönliche Animositäten und natürlich die Angst, die Auszubildenden könnten Geheimnisse beim Partnerbetrieb ausplaudern.“ Allerdings ist es beim Aufbau eines Verbundes eher selten, dass sich zum Beispiel zwei italienische Restaurants einen Auszubildenden teilen und Angst haben müssen, er würde die Rezepte des einen dem anderen verraten. „Viele Betriebe denken, sie müssten mit einem ähnlichen Unternehmen kooperieren“, sagt Günzel, „dabei könnte ein Pressegroßhändler seine Fachkraft für Lagerlogistik doch gemeinsam mit einem Autohaus oder einem Stahlhändler ausbilden.“ Der Vorteil: Bei einem solchen Verbund bringt jeder seine Expertise ein, und Ausbildung wird so erst möglich.

## **Kommunen können Betriebe unterstützen**

Genau aus diesem Grund ist es deshalb oft einfach, einen Verbund zwischen der Wirtschaft und den Kommunen zu schmieden, erst recht in Zeiten einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise. Auch Städte und Landkreise brauchen qualifizierte junge Leute, in den unterschiedlichsten Berufen, egal ob Immobilien-, Sport- und Fitness- oder Veranstaltungskaufleute, Garten- und Landschaftsbauer oder Tiefbaufacharbeiter. Laut Ausbildungsverordnung dürfen sie aber längst nicht alle ausbilden, weil sie nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln können. „So hat die Stadt Detmold wie fast jede Kommune zwar ein eigenes Liegenschaftsmanagement, kann aber nur etwa 75 Prozent der Ausbildung zum Immobilienkaufmann oder zur Immobilienkauffrau übernehmen. Für den Rest braucht Detmold einen Verbund beispielsweise mit der Volksbank“, sagt Günzel.

Auch in Göttingen hat sich 2005 mit der **Initiative Südniedersachsen für Ausbildung e.V. (ISA)** ein Verein gegründet. Seither wurden schon über 20 Verbundausbildungen begleitet. Kürzlich erst verbündete sich die stadteigene Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung (GWG) mit zwei Wohnungsgenossenschaften und der örtlichen Sparkasse, um gemeinsam eine junge Frau als Immobilienkauffrau ausbilden zu können.

→ **Projekt S. 114**

## Verbundausbildung für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf

Einige Kommunen engagieren sich über einen Verbundverein für Jugendliche, die nicht so reibungslos den Übergang von der Schule in die Ausbildung schaffen. Mitglieder in diesem Verein sind in der Regel Vertreterinnen und Vertreter der Kommune, der Arbeitsagentur, Kammern und Kreishandwerkerschaft sowie Betriebe, die diesen jungen Menschen eine Chance geben wollen. Der Verein schließt dazu einen Ausbildungsvertrag mit den Jugendlichen und gleichzeitig einen Kooperationsvertrag mit dem Betrieb ab, in dem die Umsetzung der Ausbildung stattfindet. Der Verein begleitet die Jugendlichen sozialpädagogisch und bietet den Betrieben Hilfestellungen bei der Ausbildung an. Bei Problemen sucht der Verein einen neuen Betrieb für den Auszubildenden.

In Absprache mit den Sozialpartnern können bei dieser Form die Ausbildungskosten gesenkt werden. Der Verein „Verbundausbildung Ostfriesland e.V.“ in Leer beispielsweise zahlt den Auszubildenden eine Vergütung von 330 Euro im ersten Jahr, in den folgenden Jahren steigt diese jeweils um 20 Euro. In Einzelfällen stockt die Agentur für Arbeit den Betrag über Berufsausbildungsbeihilfen (BAB) auf. Der Betrieb zahlt durchgängig eine Pauschale von 450 Euro im Monat an den Verein. Dieser übernimmt davon Verwaltungskosten, überbetriebliche Lehrgänge der Kammern und weiter anfallende Ausgaben. Die Kosten für das sozialpädagogische Personal werden aus dem niedersächsischen Programm „Gemeinsam II“ getragen.

Diese Ausbildungsform trägt dazu bei, dass Jugendliche mit besonderem Förderbedarf eine betriebliche Ausbildung erhalten. Sie ist für den Betrieb zwar auf den ersten Blick kostengünstiger, bedeutet aber oftmals, viel Geduld und Verständnis für den Jugendlichen aufzubringen. Für die Jugendlichen ist sie allemal ein Gewinn. Die betriebliche Erfahrung, die sie sammeln können, führt in der Regel zu wesentlich besseren Beschäftigungschancen als eine außerbetriebliche Ausbildung bei einem Bildungsdienstleister.

„Allerdings erfordert dieses Modell eine genaue Überprüfung, ob die Jugendlichen individuellen Förderbedarf haben. Kriterien wie ‚Personenkreis SGB II‘ reichen nicht immer aus“, sagt Andreas Epple von der Arbeitsagentur in Leer, der sich auch im Vorstand des Ausbildungsvereins engagiert. „Wir orientieren uns an den Merkmalen für die außerbetriebliche Ausbildung nach SGB III oder bieten

„**LEONARDO DA VINCI** fördert Auslandsaufenthalte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Internationale Berufskompetenz ist in einer internationalisierten Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Über Ausbildungsabschnitte oder Praktika im Ausland fördert das Programm internationale Fachkompetenz, soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie Fremdsprachenkompetenz. Zurzeit werden in Deutschland pro Jahr knapp 12.000 Auszubildende, Fachkräfte oder Ausbilder gefördert, um einen Teil ihrer Ausbildung oder eine Weiterbildungsmaßnahme im Ausland zu absolvieren.

LEONARDO DA VINCI fördert Mobilitätsprojekte für:

- Personen in der beruflichen Erstausbildung (IVT)
- Personen am Arbeitsmarkt (PLM) – Arbeitnehmer und Hochschulabsolventen
- Fachkräfte in der beruflichen Bildung (VETPRO) – Ausbilder, Berufsbildungsverantwortliche“

Quelle: [http://www.na-bibb.de/mobilitaet\\_194.html](http://www.na-bibb.de/mobilitaet_194.html)

Plätze für Altbewerber an. Außerdem muss dieser Ausbildungsplatz ein zusätzlicher sein.“ Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese Form der Ausbildung eher zu einem Rückgang der Ausbildungsbereitschaft führt, wenn sich bei den Betrieben in der Region herumsprechen sollte, dass über dieses Modell Ausbildungskosten gesenkt werden können.

Der Verein wurde 2005 auf Initiative des Zentrums für Arbeit und der Kreishandwerkerschaft Leer gegründet. An der Gründungsversammlung nahmen folgende Institutionen teil: ZFA Leer, IHK Emden/Papenburg, Kreishandwerkerschaften Leer und Aurich/Norden und Wittmund, BBS Leer Deutscher Gewerkschaftsbund. Mitglieder des Vereins sind die Handwerkskammer Ostfriesland, die ARGEn Aurich und Norden, das Zentrum für Grundsicherung in Wittmund, die BBS I + II in Aurich, Norden und Emden, der Landkreis Aurich, die ARGE Oldenburg, die Stadt Aurich, der Trägerverein für die lokale Agenda Varel und die Haupt- und Realschule Großheide. Seit der Gründung 2005 wurden 122 Jugendliche erfolgreich ausgebildet.

## Nicht alle Vereine schließen die Verträge mit den Auszubildenden

Egal wer sich mit wem verbündet, zwei Unternehmen, ein Betrieb mit einer Kommune oder gleich vier Firmen wie in Göttingen: Knackpunkt bei jedem Ausbildungsverein ist meist die Frage, mit wem der oder die Auszubildende ihren Arbeitsvertrag schließen – mit dem Verein oder mit den ausbildenden Betrieben. Beide Möglichkeiten kommen in der Praxis vor:

So schließt beispielsweise der CAL in Lippe seit der Gründung 2005 alle Verträge selbst. „Für die Unternehmen ist das gerade der Vorteil, dass sie sich nicht mit

den formalen und organisatorischen Belangen auseinandersetzen müssen. Das wiederum erleichtert die Entscheidung, überhaupt auszubilden“, sagt Werner Günzel. In Ostwestfalen zahlen Vereinsmitglieder je nach Ausbildungsberuf zwischen 520 Euro und 590 Euro pro Auszubildende oder Auszubildenden und Monat. Damit sind sämtliche Kosten abgedeckt, natürlich die monatliche Ausbildungsvergütung, aber auch die Versicherung und die Prüfungsgebühren. Weitere direkte Kosten fallen für den ausbildenden Betrieb nicht an, lediglich die indirekten Personalkosten für den Ausbilder im Betrieb. Für Günzel und seine

Kollegen beim CAL hat sich diese Organisationsform bislang bewährt. „Wir hatten noch keine größeren Probleme. Zwar hat auch schon mal ein Unternehmen seinen Mitgliedsbeitrag nicht mehr gezahlt, aber das war ein Einzelfall“, sagt Günzel.

Auch im Ausbildungsverbund Lüneburg e.V. (ALÜ) schließt der Verbund die Ausbildungsverträge mit den Jugendlichen, die beispielsweise in den Bereichen

### Ausbildungsberufe im Ausbildungsverbund Lüneburg e.V. (ALÜ):

- Fachinformatiker/-in Anwendungsentwicklung
- Fachinformatiker/-in Systemintegration
- Informatikkaufmann/-frau
- IT-System-Elektroniker/-in
- IT-System-Kaufmann/-frau
- Kaufmann/-frau für Bürokommunikation
- Maschinen-/Anlagenführer
- Mechatroniker/-in
- Bürokaufmann/-frau
- Elektroniker/-in für Geräte und Systeme
- Fachlagerist/-in
- Industriemechaniker/-in
- Zerspanungsmechaniker/-in

Mechatronik, IT und in kaufmännischen Berufen lernen. Die ausbildenden Betriebe gelten als „Ausbildungsmaßnahme außerhalb Ausbildungsstätte“. Der Verein bietet ihnen dabei einen umfassenden Service, von der passgenauen Vermittlung bis hin zu verbundinternen Schulungen und Prüfungsvorbereitungen. Je nach Ausbildungsberuf vermittelt der Verein Präsentationstechniken, unterrichtet, wie komplette Netzwerke konfiguriert werden, oder bietet angehenden Mechatronikern einen sieben Monate dauernden Grundlehrgang Metall an. Die Schulungen organisiert der Verein seit vergangenem Jahr in Zusammenarbeit mit der VHS für die Region Lüneburg. Dafür zahlen die Betriebe monatlich zwischen 798 Euro für zweijährige Berufe und bis zu 1.075 Euro für die gewerblich-technischen Ausbildungen, die dreieinhalb Jahre dauert. Der Verein deckt aus diesen Mitteln die Ausbildungsvergütung, die Kosten für die Lehrlinge und die Betreuung ab. Die Ausbildungsvergütung beträgt je nach Beruf 500 bis 775 Euro, damit liegt sie etwas unter dem Durchschnitt, jedoch im Bereich einer angemessenen Vergütung.

„Insgesamt brauche ich 15 bis 18 Auszubildende pro Jahr, um meine Personalkosten zu decken“, sagt Frank Gehrke, Geschäftsführer vom ALÜ. Er selbst besitzt die Ausbildungsberechtigung für die IT-Berufe und den Mechatroniker. Seine Kollegin ist für die Fachkraft für Lagerlogistik und die kaufmännischen Berufe zuständig. Da der Verein formal Arbeitgeber der Auszubildenden ist, wird im Vertrag vermerkt, welcher Betrieb die praktische Ausbildung übernimmt.

Auch der Ausbildungsverbund Lüchow-Dannenberg ist beim Verbund „GastroMobil“ dazu übergegangen, dass die Betriebe die Ausbildungsverträge verantworten. Allerdings verantwortet der Verein den Ausbildungsabschnitt in Österreich. Bei der Organisation des Auslandsaufenthaltes hilft dem AVL D das europäische Berufsbildungsprogramm LEONARDO DA VINCI – Mobilität, das einen Teil der Reise- und Aufenthaltskosten übernimmt und die sprachliche, pädagogische und interkulturelle Vorbereitung der ausreisenden Jugendlichen unterstützt. Verantwortung und Organisation der zwei Monate in Zell am See ist in den Kooperationsvereinbarungen zwischen AVL D und Mitgliedsunternehmen detailliert vermerkt.

Einer der Mitgliedsbetriebe ist das Biohotel „Kenners Landlust“. Barbara Kenner betreibt es seit zehn Jahren gemeinsam mit ihrem Mann, in Dübbekold, ein paar Kilometer abseits der deutschen Fachwerkstraße. Früher weidete hier Muf-

felwild, heute kommen 2.000 Gäste zu den Kenners, weil sie dort fair gehandelten Kaffee bekommen, Direktsaft und sogar Ökowiedeln für ihre Babys. „Wir haben schon in den Achtzigern auf Bio umgestellt. 60 Prozent unseres Wareneinsatzes kommen aus einem Umkreis von 40 Kilometern“, sagt Barbara Kenner. Sie ist eine Frau, die weiß, was sie will. Der Kampf um Gorleben hat sie geprägt, in den USA hat sie in der Kommune „Eastwind“ gelebt, ehe sie mit ihrem Bruder den elterlichen Hof übernommen hat. Heute ist sie angekommen im Wendland. Auch ein Grund auszubilden, im Verbund mit dem AVL. Kenner sitzt sogar im Vereinsvorstand. „Verbundausbildung ist für mich nicht die zweitbeste Lösung, nur weil es ein Betrieb allein nicht schafft“, sagt sie. Acht Jugendliche hat sie inzwischen ausgebildet, vier davon haben an dem Projekt GastroMobil teilgenommen. Eine von ihnen ist Sabrina Rauen. An einem der ersten Frühlingstage im März ist sie zurück in Dübbekold. „Die zwei Monate gehen so schnell vorbei“, sagt sie. „Noch viel schneller als beim ersten Mal.“ Schon damals wollte sie gar nicht zurück, weil ihr die Arbeit Spaß machte und es toll war, mal rauszukommen. Jetzt hat sie in Österreich schon mit ihrer Chefin geklärt, dass sie nächsten Winter wieder zurückkann, dann will sie länger bleiben. Die IHK in Lüneburg in Deutschland und die Wirtschaftskammer in Zell am See in Österreich haben sich bereit erklärt, die Ausbildungszeiten anzuerkennen. Wenn alles klappt, hat Sabrina dann gleich zwei Berufsabschlüsse – einen in Deutschland, einen in Österreich.

**„ Verbundausbildung ist für mich nicht die zweitbeste Lösung, nur weil es ein Betrieb allein nicht schafft. “**

## Moderne Verbundausbildung am Beispiel des Projektes GastroMobil

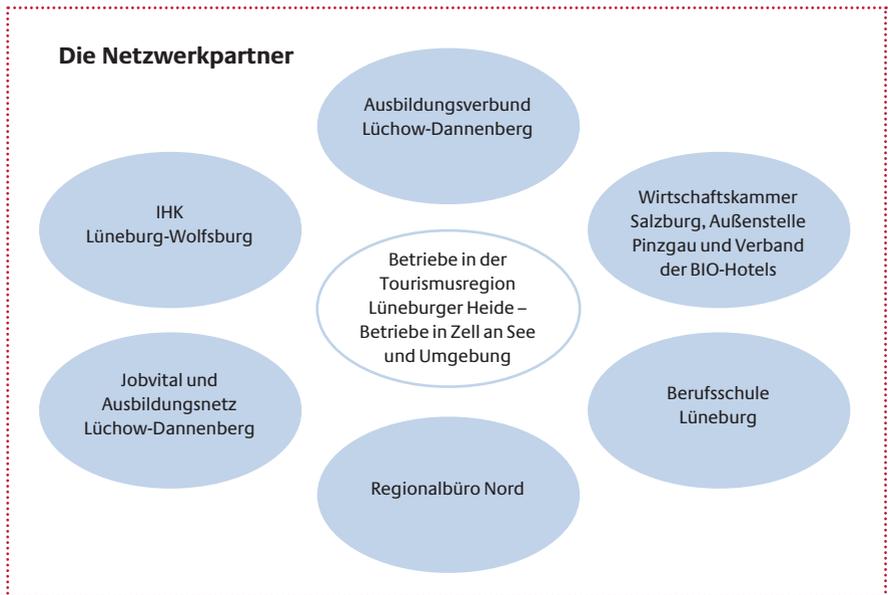
### PROJEKTBEISPIEL

Unternehmen im Wendland, die Fachkräfte im Gastgewerbe, Restaurantfachfrauen/-männer, Hotelfachfrauen/-männer oder Köchinnen/Köche ausbilden, können ihren Azubis einen Auslandsaufenthalt in Österreich anbieten. Von Januar bis März absolvieren die Jugendlichen dann in renommierten Hotels in Zell am See und Umgebung einen Teil ihrer Ausbildung. Der Ausbildungsaufenthalt im Ausland wird durch das Berufsbildungsgesetz geregelt und wird anerkannt. Die Ausbildungszeit verlängert sich damit nicht. Das ist mit der IHK Lüneburg-Wolfburg so vereinbart. In Österreich überwacht die Wirtschaftskammer Salzburg die Ausbildung. Für das Projekt GastroMobil hat der gemeinnützige Ausbildungsverbund Lüchow-Dannenberg e.V. (AVLD) Mittel aus dem EU-Programm LEONARDO DA VINCI – Mobilität erhalten. Damit kann der Verein den Auslandsaufenthalt für die Jugendlichen kostenlos organisieren. Der Verein übernimmt auch die Reisekosten. Während ihres Aufenthaltes sind die Auszubildenden in den Hotels untergebracht und werden auch dort gepflegt.

Für die Dauer des Projektes schließen die deutschen Ausbildungsbetriebe eine Mitgliedschaft im AVLD für einen Jahresbeitrag von 60 Euro ab. Dafür übernimmt der Verein die Organisation des Aufenthaltes. Er stellt den österreichischen Betrieben die Ausbildungskosten in Rechnung und erstattet diese an die deutschen Betriebe, die die Ausbildungsvergütung ganz normal weiterzahlen. Damit sparen sie für zwei Monate die Ausbildungsvergütung in den auftragsschwachen Wintermonaten. Krankenversicherung, Unfallversicherung und Berufsgenossenschaft bleiben bestehen und gelten auch in Österreich. Eine zusätzliche Reisekrankenversicherung schließt der Verein für die Auszubildenden ab. Die Jugendlichen gelten ihren in Österreich erworbenen Urlaubsanspruch auch dort ab. Nach dem Auslandsaufenthalt können alle Teilnehmenden den versäumten Stoff an ihrer Berufsschule komprimiert nachholen. Hierfür stellen der AVLD und die Berufsschule Räume und Lehrpersonal zur Verfügung. Die Ausbildungsvergütung für diese Woche wird von den österreichischen Betrieben getragen.

Unternehmen, die sich an diesem Verbund beteiligen, schließen den Ausbildungsvertrag mit dem Jugendlichen. Der AVLD wird an zweiter Stelle in den

Vertrag eingetragen und übernimmt die Verantwortung für den Ausbildungsabschnitt in Österreich.



## Der Vorteil des Vereins ist die Flexibilität

### INTERVIEW



**PRAXIS:** *Herr Günzel, seit zehn Jahren arbeiten Sie für die städtische GILDE GmbH, suchen nach neuen Ausbildungsplätzen und begleiten junge Menschen durch die Verbundausbildung. Das Konzept für den Verein Chance für Ausbildung Lippe e.V. (CAL) und das JOBSTARTER-Projekt Innovation für Ausbildung (IFA) haben Sie mit entworfen. Warum haben Sie sich dabei für das Modell Ausbildungsverein entschieden?*

**Werner Günzel:** Wir haben 2004 lange überlegt. Wir wollten eine eigenständige Institution, die sich ausschließlich mit dem Thema Verbundausbildung beschäftigt. Und letztlich war es für uns am sinnvollsten, einen Verein zu gründen. Man sucht sich sieben Gleichgesinnte und kann relativ schnell starten.

*Sie hätten sich auch für eine eingetragene Genossenschaft oder eine gemeinnützige GmbH entscheiden können.*

Der Vorteil des Vereins lag für uns vor allem in der Flexibilität. Für viele Akteure war damals klar: weil wir den Verein, wenn wir ihn nicht mehr brauchen, auflösen oder uns einen neuen Zweck überlegen können. Die Stadt Detmold hat uns im GILDE-Zentrum kostenlos ein Büro zur Verfügung gestellt, alles ging sehr schnell und war unkompliziert. Aber der Verein ist im Nachhinein betrachtet sicher nicht die einzige Lösung.

*Was sind die Nachteile?*

Für Beschlüsse brauchen wir immer die Zustimmung von zwei Dritteln der Mitgliederversammlung. Wir hatten zwar schnell fast 40 Mitglieder, aber leider heißt das noch lange nicht, dass die immer alle kommen, wenn es etwas zu beschließen gibt. Wenn zum Beispiel die Satzung des Vereins geändert werden muss, müssten bei derzeit 36 Mitgliedern ja 24 anwesend sein, um die Änderung auch tatsächlich beschließen zu können. Und das ist nicht immer der Fall. Wirklich knifflig wird es aber eher in Haftungsfragen.

### **Ausbildungsberufe im Rahmen des JOBSTARTER-Projektes Innovation für Ausbildung**

- Kaufleute für Bürokommunikation
- Industrie- und Bürokaufleute
- IT-Berufe, wie Fachinformatiker/-in,  
IT-System-Elektroniker/-in
- Sport- und Fitnesskaufleute
- Veranstaltungskaufleute
- Kauffrau im Gesundheitswesen
- Elektroniker/-in
- Tischler/-in, Kfz-Mechatroniker/-in,  
Metallbauer/-in
- weitere Berufe, je nach Bedarf der  
beteiligten Partner

*Im Verein haftet jedes Mitglied mit seinem Privatvermögen.*

Das kann ein Problem werden, wenn ein oder mehrere Mitgliedsunternehmen Insolvenz anmelden müssen, während sie junge Menschen ausbilden, die wiederum einen Vertrag mit dem Verein geschlossen haben. Dann bekommen die Auszubildenden natürlich weiter ihr Geld vom Verein, der aber keine Mitgliedsbeiträge mehr für sie einnimmt. Und wenn der Kreis Lippe oder die Stadt Detmold dann auch kein Geld mehr haben oder geben, müssten die anderen Mitglieder nachschießen.

*Eine gemeinnützige GmbH haftet nur mit ihrer Einlage.*

Und die Geschäftsführung kann allein Beschlüsse fassen, die Entscheidungswege sind viel kürzer.

*Formaljuristisch leuchten Ihre Argumente ein, aber wie oft sind die von Ihnen skizzierten Notfälle in der Praxis schon vorgekommen?*

Zum Glück hatten wir noch keine größeren Probleme. Wir sind zwar auch schon mal juristisch aktiv geworden, weil ein Unternehmen seinen Mitgliedsbeitrag nicht mehr gezahlt hat, aber das war ein Einzelfall. Doch die Arbeit als Verein ist manchmal schwierig, weil die Bezeichnung ab und an Unternehmen abschreckt. Dafür kann man die gemeinnützige Arbeit besser betonen als bei einer GmbH.

*Andere Ausbildungsvereine sind wieder dazu übergegangen, die Auszubildenden ihren Vertrag mit dem Unternehmen schließen zu lassen, um gar nicht erst Gefahr zu laufen, im Insolvenzfall in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Warum Sie nicht?*

Für die Unternehmen ist das ja gerade von Vorteil, dass sie sich bei uns nicht mit den formalen und organisatorischen Belangen auseinandersetzen müssen, das wiederum erleichtert die Entscheidung, überhaupt auszubilden. Der CAL e.V. möchte zusätzliche Ausbildungsplätze möglichst ohne große Hemmnisse schaffen.

„ Die  
Entscheidungs-  
wege sind viel  
kürzer. “

*Auch den Eltern dürfte Ihre Konstruktion recht sein.*

Zwar müssen wir den meisten erst erklären, dass wir hier Ausbildung im Verbund organisieren und was das eigentlich ist. Aber das Argument, dass der Verein für die Ausbildung geradesteht, überzeugt letztlich.

Kürzlich erst war ein Vater bei mir, dessen Tochter eine Ausbildung zur Sport- und Fitnesskauffrau machen will. Der wollte wissen, was passiert, wenn das Fitnessstudio pleite ginge oder seine Tochter in der Probezeit entließe.

*Was haben Sie ihm gesagt?*

Wenn eins zumacht, habe ich zwei andere, die seine Tochter übernehmen könnten. Und wenn alle drei dichtmachen, können wir immer noch beim Kreis oder bei der Stadt einen neuen Job suchen. Das können wir zwar nicht garantieren, für die Kommunen und die Landkreise hat die Verbundausbildung im Verein allerdings auch eine Menge Vorteile.

*Und zwar?*

Stadt und Landkreis brauchen qualifizierte junge Leute – in den unterschiedlichsten Berufen, egal ob Immobilien-, Sport- und Fitness- oder Veranstaltungskaufleute, Tiefbaufacharbeiter oder Garten- und Landschaftsbauer. Laut Ausbildungsverordnung dürfen sie aber längst nicht alle ausbilden, weil sie nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln können. So hat die Stadt Detmold wie fast jede

Kommune zwar ein eigenes Liegenschaftsmanagement, kann aber nur etwa 75 Prozent der Ausbildung zum Immobilienkaufmann oder zur Immobilienkauffrau übernehmen. Für den Rest braucht Detmold einen Verbund beispielsweise mit der Volksbank. Dafür bräuchten beide Seiten zwar nicht zwangsläufig einen Verein, aber so können wir dabei helfen, mehr junge Leute in eine Ausbildung zu bringen.

*Public-Private-Partnership, das funktioniert?*

Absolut. Zwischen der Wirtschaft und den Kommunen ist es oft einfacher, eine Kooperation zu beginnen, erst recht jetzt während der Wirtschaftskrise. Bei den Unternehmen hängt es häufig von der wirtschaftlichen Lage ab. Dabei einen Erstbetrieb, der noch nie ausgebildet hat, zu finden ist relativ einfach. Den passenden Partner aufzutreiben, das ist deutlich schwieriger.

*Warum?*

Vor allem kleinere Betriebe sind oftmals skeptisch, weil sie glauben, alles allein machen zu können. Hier müssen wir Vorbehalte abbauen, manchmal auch persönliche Animositäten und natürlich die Angst, die Auszubildenden könnten Geheimnisse beim Partnerbetrieb ausplaudern. Und letztlich sind die Bewerberinnen und Bewerber in den vergangenen Jahren den Ansprüchen der Unternehmen auch nicht immer gerecht geworden.

*Sie könnten mit der Förderung durch das Land Nordrhein-Westfalen werben.*

Das Land fördert Betriebe derzeit einmalig mit 4.500 Euro pro Auszubildende oder Auszubildenden, wenn die Kammer bestätigt, dass das Unternehmen nicht allein ausbilden kann. Allerdings nicht, wenn die Ausbildung über den Verein erfolgt. Jeder Ausbildungsbetrieb muss sich also entscheiden, zwischen einem „Rundum-sorglos-Paket“ über den Verein mit einer etwas geringeren Vergütung für die Auszubildende oder den Auszubildenden oder der Einmalförderung ohne den Verein mit allen Vor- und Nachteilen. Nur sind 4.500 Euro verteilt über drei Jahre auch nur 125 Euro im Monat, und das entspricht dann wiederum auch fast der höheren Vergütung. Trotzdem verzichten einige Betriebe lieber auf die externe Betreuung, beantragen lieber die Förderung und nehmen die Ausbildung im Verbund selbst in die Hand.

*Was heißt Rundum-sorglos-Paket mit geringerer Vergütung genau?*

Vereinsmitglieder zahlen je nach Ausbildungsberuf zwischen 520 Euro und 590 Euro pro Auszubildenden und Monat. Damit sind sämtliche Kosten abgedeckt, natürlich auch die monatliche Ausbildungsvergütung, aber auch die Versicherung und die Prüfungsgebühren. Weitere direkte Kosten fallen für den ausbildenden Betrieb nicht an, sondern nur indirekte Kosten für den Ausbilder. Die Auszubildenden wiederum bekommen eine Vergütung im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten.

*Wie grenzen Sie die Arbeit zwischen dem JOBSTARTER-Projekt IFA und der Vereinsarbeit ab?*

Das JOBSTARTER-Team ist der Akquisiteur für die Ausbildungsplätze und übernimmt die Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber. Zum Beispiel schlagen wir dem Verein fünf Kandidaten vor, die dieser noch mal zum Gespräch bittet. Wir bereiten Kooperationen vor und machen auch die Zeitplanung für die Ausbildung. Zwischen den Auszubildenden und den Betrieben übt IFA auch so etwas wie eine Mediatorfunktion aus. Dann aber übernimmt der Verein CAL. Der Verein kümmert sich um Vergütung,

### **Verein Chance Ausbildung Lippe – CAL e.V.**

Der Verein CAL wurde im Jahr 2005 gegründet und stellte seinerzeit erstmalig Auszubildende ein. Bis Frühjahr 2010 haben insgesamt 93 Jugendliche einen Vertrag mit dem Verein abgeschlossen. Inzwischen haben 37 Auszubildende die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. 20 der ehemaligen Auszubildenden haben direkt nach der Ausbildung eine Anstellung gefunden, 15 davon bei Unternehmen der Privatwirtschaft und 5 im öffentlichen Bereich. Die anderen bilden sich weiter, 8 waren bis Frühjahr 2010 arbeitslos. Zurzeit gibt es 6 Ausbildungsstellen im Verbund im Kreis Lippe. Ausgebildet wurden unter anderem Veranstaltungskaufrauen, Bürokauffrauen sowie Sport- und Fitnesskauffrauen, Tischler, Kfz-Mechatroniker oder Floristinnen. Der Verein hat aktuell 36 auszubildende Mitglieder und wird darüber hinaus von 19 Fördermitgliedern unterstützt. Diese bilden in 20 unterschiedlichen Berufen aus.

bearbeitet Urlaubsanträge, Krankmeldungen, hält Kontakt zu den Berufsschulen und betreut die Auszubildenden und Unternehmen während der Lehre. Auch hilft er bei der Vermittlung in ein anderes Arbeitsverhältnis, wenn einer der jungen Menschen nicht übernommen werden kann.

*Wie finanziert sich der Verein?*

Der Verein wird losgelöst von JOBSTARTER finanziert vom Kreis, von der Kommune und von seinen Fördermitgliedern. Der Kreis Lippe und die Stadt Detmold bezahlen zwei Vollzeitstellen, also eine Verwaltungskraft und eine Diplom-Sozialpädagogin für die Betreuung der Ausbildung. Wenn der Verein Geld übrig hat, fließt das in ausbildungsunterstützende Maßnahmen wie Nachhilfe.

## KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND



„Ich würde diese Ausbildung mit gutem Gewissen weiterempfehlen“

**Name:** Nina Benstein

**Alter:** 23

**Ausbildungsberuf:** Kauffrau für Tourismus und Freizeit

### WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESEN BERUF ENTSCIEDEN?

Ehrlich gesagt bin ich ganz spontan auf diesen Ausbildungsberuf Kauffrau für Tourismus und Freizeit gestoßen. Ich kannte ihn vor meinem Ausbildungsbeginn nicht, da der Beruf noch recht neu und unbekannt war. Letztendlich habe ich mich dafür entschieden, weil ich mich in die verschiedensten Unternehmen einbringen kann. Dies beginnt bei der örtlichen Touristinformation bis hin zum Freizeitpark. Außerdem habe ich oft Kontakt mit Kunden, und meine Aufgabenbereiche sind sehr vielfältig.

### WAS FINDEN SIE GUT UND WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUND-AUSBILDUNG?

Der Vorteil ist, dass die Ausbildung nicht nur in einem Betrieb stattfindet. In meinem Fall war es zum Beispiel so, dass ich zum größten Teil in einem Freizeitunternehmen ausgebildet wurde, aber auch für einen längeren Zeitraum in der örtlichen Touristinformation gewesen bin. So habe ich zwei sehr unterschiedliche Unternehmen kennengelernt und natürlich viele Erfahrungen sammeln können.

### WAS MACHT IHNEN AN IHREM BERUF AM MEISTEN SPASS, WAS WENIGER?

Der Kundenkontakt und die Beratung am Telefon machen mir am meisten Spaß.

### ZU WEM GEHEN SIE MIT PROBLEMEN ODER FRAGEN?

Je nachdem um welche Fragen oder Probleme es sich handelt, wende ich mich an die zuständigen Mitarbeiter des Chance Ausbildung Lippe e.V. oder an meinen Ausbildungsleiter im jeweiligen Betrieb.

**WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Ich bin froh, dass ich meine Ausbildung über den Chance Ausbildung Lippe e.V. machen durfte und würde diese Ausbildung mit gutem Gewissen weiterempfehlen. Ich habe in dieser Zeit sehr viel gelernt und wurde nach meiner Ausbildung in meinem Betrieb übernommen.

**KURZINTERVIEW: AZUBIS IM VERBUND**

„Es ist sehr familiär, und ich bin an der frischen Luft“

**Name:** Tim Pielemeier

**Alter:** 17

**Ausbildungsberuf:** Fachangestellter für Bäderbetriebe

**WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESEN BERUF ENTSCHIEDEN?**

Weil ich sehr sportlich bin und gerne schwimme.

**WAS FINDEN SIE GUT UND WAS NICHT SO GUT AN DER VERBUND-AUSBILDUNG?**

Ich finde gut, dass ich im Sommer in einem Freibad bin. Es ist nicht gerade groß, aber es ist sehr familiär, und ich bin an der frischen Luft. Im Winter bin ich meistens im Warmen, habe trotzdem noch viel zu tun. Und meine Kollegen sind nett.

**WAS MACHT IHNEN AN IHREM BERUF AM MEISTEN SPASS, WAS WENIGER?**

Spaß macht mir das Säubern mit dem Beckenbodensauger, das Aufsammeln von Laub aus der Überlaufrinne, das Schwimmtraining, die Aufsicht und auch der Umgang mit den Menschen.

**ZU WEM GEHEN SIE MIT PROBLEMEN ODER FRAGEN?**

Bei Problemen oder Fragen wende ich mich an meine Vorgesetzten oder meinen Ansprechpartner beim Verein.

**WÜRDEN SIE IHRE AUSBILDUNG WEITEREMPFEHLEN?**

Für Leute, die sportlich sind und Spaß am Schwimmen haben.

## Keine Zukunft ohne Maschine, keine Ausbildung ohne Verein

### VERBUNDAUSBILDUNG IN MIGRANTENBETRIEBEN

**Olcay Alpay war einer der Ersten, der bei dem Verein Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. eine Verbundausbildung absolviert hat. Eine Erfahrung, die der Inhaber eines Natursteinmetzbetriebs nun an andere Jugendliche weitergeben will. Über den Ausbildungsverein bildet er drei junge Männer zum Natursteinmechaniker aus. Und geht es nach Alpay, sollen es schon bald mehr sein.**

Was wäre Olcay Alpay ohne sein 5-Achs-CNC-Bearbeitungszentrum. CNC steht für „computerized numerical control“. Alpays ganzer Stolz ist eine Maschine, die von einem Computer gesteuert sägen, fräsen, bohren und schleifen kann. Ein Natursteinmetzbetrieb wie die Alpay GmbH braucht so ein Ungetüm. Ohne könnte sie 90 Prozent ihrer Aufträge gar nicht bearbeiten. „Ohne die CNC würde es die Alpay GmbH wahrscheinlich nicht mehr geben“, sagt der 28-jährige. Und ausbilden könnte er auch nicht. Schließlich verlangt die IHK eine solche Maschine, um junge Menschen zum Natursteinmechaniker ausbilden zu können. Dass Olcay Alpay überhaupt ausbildet und ausbilden darf, das verdankt er dem **Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer (AAU) e.V.**, einem gemeinnützigen Verein, der Unternehmer mit Migrationshintergrund beim Aufbau einer Verbundausbildung unterstützt und ihnen während der Ausbildung stets mit Rat und Tat zur Seite steht: Der Verein kümmert sich dabei nicht nur um die Abwicklung der Verwaltung, er organisiert auch vertiefende Seminare und bietet Nachhilfe an. Den AAU gibt es in etwa so lange wie die Alpay GmbH. Seit 1999 hat der Verein mehr als 200 zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen, über 30 davon sind Verbundausbildungsplätze.

→ Firmenportrait S. 83

Einer der ersten, die damals eine Verbundlehre begannen, war Olcay Alpay, der als Sohn einer türkischen Einwandererfamilie in Fürth geboren wurde. 2002 hat er seine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann mit Unterstützung des Vereins abgeschlossen. Und auch später hat ihn der Verein noch begleitet, zum Beispiel bei der Ausbildereignungsprüfung. Kein Wunder, dass er dem AAU treu geblieben ist. Regelmäßig hält er Vorträge zum Thema Verbundausbildung, vor anderen Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrations-

hintergrund. In der Region gebe es jedenfalls nicht mehr viele, die den AAU nicht kennen, sagt er. Auch an die Schulen geht Alpay, berichtet vor allem Schülerinnen und Schülern der 8. und 9. Klasse von den Vorteilen der Verbundausbildung. Er erklärt ihnen, dass sie spezialisierten Unternehmen wie seinem die Ausbildung erleichtert bzw. ermöglicht, weil diese organisatorisch entlastet werden. Gleichzeitig können sie als Auszubildende aber zugleich ein größeres Spektrum an Ausbildungsinhalten erlernen. „Verbundausbildung ist nun mal ein Modell für die Zukunft zur Absicherung der dualen Ausbildung“, sagt Alpay.

„ Verbundausbildung ist nun mal ein Modell für die Zukunft zur Absicherung der dualen Ausbildung.“

Olcay Alpay ist einer dieser Mittelständler, ohne die Deutschland nicht funktionieren würde. Einer, der anpackt und riskiert. Er beschwert sich nicht über die Krise, denn bei ihm gibt es keine Krise. Im Gegenteil, seine Stimme überschlägt sich vor Stolz, wenn er sagt, dass die Firma im vergangenen Jahr ihre Einnahmen um 21 Prozent gesteigert hat. 2007 hat er die Geschäftsführung von seinem Onkel übernommen, der die Firma mit Alpays Vater 1999 gegründet hat. Nur einen Mitarbeiter hatten sie in den Anfangsjahren und nur eine halbe Million Euro

Umsatz. Damals sei die Firma aus Ottensoos bei Nürnberg fast nur auf Baustellen unterwegs gewesen, fast alles hätten sie gemacht, „Verlegung, Montage, Reinigung, nur keine Grabsteine“, sagt Alpay. „Und immer haben wir bängen müssen, ob der Bauherr rechtzeitig zahlt.“ Alpay wollte weg vom Bau, wollte selber Steinplatten, Mosaik und Bordüren herstellen. Dank der Zusammenarbeit mit dem AAU hat Alpay in den vergangenen Jahren jedes Jahr mindestens einen neuen Auszubildenden eingestellt. Seine heute 14 Mitarbeiter erwirtschaften inzwischen fast 1,5 Millionen Euro Umsatz.

Im September fangen bei ihm schon wieder zwei neue Auszubildende als Natursteinmechaniker an, die hat ihm der AAU vermittelt. Und im kommenden Jahr will Olcay Alpay eine zweite CNC-Maschine anschaffen. „wenn die Banken mitspielen“, hofft er. „Wenn ich aber nicht jetzt investiere, wann dann“, sagt er. Wenn alles klappt, kann er schon bald 23 Mitarbeiter bezahlen. 5 davon sollen neue Auszubildende sein.



Haben Sie alle wichtigen Punkte berücksichtigt, die bei der Planung und Umsetzung einer Verbundausbildung erforderlich sind?

Die folgende Checkliste fasst den anschließenden Leitfaden für diese Fragestellung zusammen. Im Leitfaden sind für Sie alle Schritte ausführlich erläutert, die zu einer Verbundausbildung führen. Die notwendigen Schritte sind mit dem Symbol  gekennzeichnet.

Sie finden zusätzlich Tipps aus der Praxis  und Materialien, die unter [www.jobstarter.de/materialkasten\\_verbundausbildung](http://www.jobstarter.de/materialkasten_verbundausbildung) für Sie zum Download bereitstehen .

## Checkliste

### Akquise

-  Der Betrieb hat sich für die Ausbildung und einen Ausbildungsberuf entschieden
-  Der Betrieb ist über die wichtigsten Fragen der Ausbildung informiert
-  Der Betrieb ist über die Vorteile der Verbundausbildung informiert
-  Die Entscheidung für ein Verbundmodell ist getroffen
  -  Leitbetrieb mit Partnerbetrieben
  -  Auftragsausbildung
  -  Ausbildungskonsortium
  -  Ausbildungsverein

### Planung und Organisation

-  Ein oder mehrere Verbundpartner sind gefunden
-  Die Partner haben sich eine Rechtsform gegeben
  -  Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
  -  Verein
  -  GmbH bzw. Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt)

- ✓ Die zuständige Kammer ist informiert
- ✓ Finanzielle Unterstützung ist beantragt
- ✓ Der Betriebsrat ist informiert
- ✓ Ein Kooperationsvertrag mit dem Partnerbetrieb bzw. weiteren Verbundpartnern ist geschlossen
- ✓ Ein/e Auszubildende/r ist ausgewählt
- ✓ Der Ausbildungsvertrag ist geschlossen
- ✓ Der/Die Auszubildende ist in der Berufsschule angemeldet
- ✓ Persönliche Unterlagen des Auszubildenden liegen vor
  - Lohnsteuerkarte
  - Sozialversicherungsausweis
  - polizeiliches Führungszeugnis
  - Bankverbindung
  - ärztliche Untersuchung (§ 32 Abs. 1 JArbSchG) bei Jugendlichen unter 18 Jahren
- ✓ Der/Die Auszubildende ist bei der Krankenkasse und der Berufsgenossenschaft angemeldet
- ✓ Die Anmeldung zur Betriebshaftpflicht ist erfolgt

### Umsetzung

- ✓ Probezeit
- ✓ Unterstützungsangebote
- ✓ Fehlzeiten, Verstöße und Kündigung
- ✓ Insolvenz eines Partners
- ✓ Zeugnis/Beurteilungsbogen
- ✓ Übernahme abklären

## Leitfaden

### Akquise

- ✔ **Der Betrieb hat sich für die Ausbildung und einen Ausbildungsberuf entschieden**
  - ▾ Am Anfang jeder Verbundausbildung steht die Entscheidung für eine Ausbildung und einen Ausbildungsberuf. Oftmals benötigen Betriebsinhaber hierfür einen Anstoß von außen. Thomas Klein vom JOBSTARTER-Projekt „Transmina“ erklärt, welche Methoden er bei der Akquise anwendet und welche besser funktionieren als andere. Er informiert über Direkt- und Telefonakquise, Mailings, Netzwerkarbeit, Berufsmessen und Schulbesuche.
  
- ✔ **Der Betrieb ist über die wichtigsten Fragen der Ausbildung informiert**

Viele Abläufe bei der Organisation einer Verbundausbildung sind ähnlich wie bei einer Einzelausbildung und müssen daher bekannt sein.

  - ▾ Einen umfassenden Überblick darüber gibt die Checkliste der QualiTec GmbH der Handwerkskammer Aachen, die im Rahmen eines STARegio-Projektes entwickelt wurde.
  
- ✔ **Der Betrieb ist über die Vorteile der Verbundausbildung informiert**

Ein Verbund ist immer dann sinnvoll, wenn ein Betrieb nicht alleine ausbilden kann oder will, da er

  - erstmalig ausbildet und inhaltliche und organisatorische Unterstützung wünscht,
  - die Kosten der Ausbildung teilen möchte,
  - den Ausbildungsinhalt zeitlich oder inhaltlich nicht allein abdecken kann,
  - dem Azubi spezielle Erfahrungen in einem anderen Betrieb ermöglichen möchte; dies kann auch ein Betrieb im Ausland sein,
  - Zusatzqualifikationen zur qualitativen Verbesserung der Ausbildung anbieten möchte.

- ▾ Um die Chancen der Verbundausbildung deutlich zu machen, bieten sich aussagekräftige Materialien an. Die JOBSTARTER-Projekte haben für die Informationen Flyer und Broschüren erstellt.

## Planung und Organisation

### ✓ Die Entscheidung für ein Verbundmodell ist getroffen

Die vier Grundtypen der Verbundausbildung liefern eine erste Orientierung, mit deren Hilfe man ein für sich geeignetes Verbundmodell findet. Diese Grundtypen sind allerdings auf die Situation im Betrieb und die Bedürfnisse beziehungsweise die regionalen Angebote und Gegebenheiten zuzuschneiden:

→ Überblick S. 20

#### **Leitbetrieb mit Partnerbetrieben**

Ein Betrieb schließt als Leitbetrieb (Stammbetrieb) den Ausbildungsvertrag ab und ist für die Ausbildung verantwortlich. Der Stammbetrieb koordiniert die zeitweise Entsendung der Auszubildenden in den Partnerbetrieb und trägt in der Regel die Ausbildungsvergütung auch für die Dauer der Ausbildung im Partnerbetrieb. Dieses Verbundmodell ist geeignet für Unternehmen, die

1. aufgrund ihrer Spezialisierung oder ihrer Größe nicht allein ausbilden können oder dürfen,
2. sich enger mit einem Geschäftspartner vernetzen möchten und/oder
3. über die Ausbildung neues Know-how ins Unternehmen holen wollen.

#### **Die Auftragsausbildung**

Der Ausbildungsbetrieb entsendet seine Auszubildenden für bestimmte Abschnitte zu einem Bildungsträger oder einem anderen Betrieb. Hierbei kann es sich um mehrtägige Seminare oder auch um ganze Ausbildungsabschnitte handeln. Dieses Modell ist geeignet für Betriebe, die

1. bestimmte Ausbildungsabschnitte nicht selbst oder nur mit großem Aufwand übernehmen können,
2. ein zeitlich und inhaltlich flexibles Angebot benötigen oder
3. bereit sind, für die Leistungen eines Bildungsträgers oder eines anderen Betriebes zu bezahlen, sollte es für die Ausbildung keine öffentlichen Zuschüsse geben.

**Ein Ausbildungskonsortium** ist ein flexibler und unbürokratischer Zusammenschluss von Betrieben, die gemeinsam ausbilden wollen und ihre Auszubildenden austauschen, mit dem klaren Ziel, dadurch die Qualität der Ausbildung zu erhöhen. Bei der Entscheidung für ein Ausbildungskonsortium müssen folgende Voraussetzungen geregelt sein:

1. Die Unternehmen müssen unterschiedliche Aufgaben und Aufträge übernehmen, also unterschiedliche Ausbildungsinhalte anbieten und sich so ergänzen können.
2. Die Unternehmen müssen sich kennen, bestenfalls bereits zusammengearbeitet und eine Basis des gegenseitigen Vertrauens aufgebaut haben.
3. Es muss die Möglichkeit bestehen, die Auszubildenden auszutauschen und damit auch die entstehenden Ausbildungskosten untereinander aufzuteilen.
4. Die Betriebe müssen bereit sein, den Austausch selbst zu organisieren. Die Bereitschaft, auf die Bedürfnisse der Partner einzugehen, ist zwingend notwendig.

**Ein Ausbildungsverein** ist in der Regel ein Zusammenschluss von Akteuren, die sich für die duale Ausbildung in einer Branche oder in einer Region engagieren wollen. Der Verein unterstützt die Betriebe in allen Ausbildungsfragen, er fungiert als Organisationsplattform für Betriebe, oft ist der Verein formal Ausbildender, übernimmt dabei auch die Rolle des Arbeitgebers und die damit verbundenen rechtlichen Konsequenzen.

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen diese Dienstleistung in Anspruch nehmen, nur gibt es Ausbildungsvereine nicht in jeder Region. Besonders geeignet ist der Verein für Unternehmen, die

1. neu gegründet sind und keine oder wenig Erfahrung mit der Berufsausbildung haben,
2. aufgrund ihrer Spezialisierung oder ihrer Größe nicht allein ausbilden können oder dürfen,
3. den mit der Ausbildung verbundenen organisatorischen Aufwand scheuen oder sich bei Problemen überfordert fühlen,
4. finanziell nicht in der Lage sind, die Ausbildungsvergütung über die gesamte Dauer der Ausbildung zu leisten,
5. eine hochwertige Ausbildung anstreben, da sie auf qualifizierten Nachwuchs angewiesen sind,
6. bereits ausbilden und über neue Berufsbilder nachdenken,
7. beratende Begleitung vor und während der Ausbildung nachfragen.



#### **Ein oder mehrere Verbundpartner sind gefunden**

Verbundpartner können Betriebe oder auch Bildungsanbieter sein. Betriebliche Partner finden sich oft im eigenen Umfeld des Betriebes. Sie sind zum Beispiel Kooperationspartner, Auftragnehmer, liegen in der unmittelbaren Nachbarschaft, oder man kennt sich über die Innung oder vielleicht von einer Weiterbildung. Umgekehrt können natürlich auch über den Verbund neue Partnerschaften entstehen.

Unterstützung bei der Suche nach einem Partnerbetrieb bieten vor allem die Kammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Wirtschaftsförderer, Beratungsstellen und die über JOBSTARTER geförderten Projekte. Diese Partner informieren auch über Angebote von Bildungsträgern und Verbundvereine in der Region.



In der Broschüre „Gemeinsam geht’s“ der GILDE Wirtschaftsförderung in Detmold berichten Betriebsinhaber/innen über die Suche und Auswahl eines geeigneten Partners für den Verbund.

### ✓ Die Partner haben sich eine Rechtsform gegeben

Die Verbundmodelle

- **Leitbetrieb mit Partnerbetrieb,**
- **Auftragsausbildung** und
- **Ausbildungskonsortium**

regeln den Verbund in einem Kooperationsvertrag.

Der **Ausbildungsverein** hingegen steht für eine institutionalisierte Form der Verbundausbildung. Allein deshalb schon sollten sich Betriebe über die Vor- und Nachteile im Klaren sein. Für dieses Modell bieten sich zwei Organisationsformen an: der „eingetragene Verein – e.V.“ oder eine „Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH“. Die GmbH haftet in der Regel nur mit ihrem Stammkapital (mindestens 25.000 Euro) für betriebliche Verbindlichkeiten. Eine Unternehmergesellschaft (s. § 5a GmbHG) bietet eine Alternative, wenn weniger Stammkapital möglich ist.

Ein **Verein** ist relativ schnell gegründet. Dafür benötigen Sie mindestens sieben Gründungsmitglieder und eine Satzung.

- ▾ Einen Leitfaden zur Gründung, eine Mustersatzung und eine Beitrittserklärung finden Sie im Internet zu diesem Buch.

**TIPP** Wenn möglich, sollten Sie Mitglieder werben, die das Thema Verbundausbildung gemeinsam mit Ihnen vorantreiben. Das können Bürgermeister oder Landräte der Kommunen sein, die sich für die Ausbildung engagieren, die Wirtschaftsförderer, Innungen, Branchenvertreter, Schulen und vor allem andere Betriebe. Holen Sie sich Unterstützung aus Regionen, in denen Vereine bereits ausbilden. Erfolgreiche Praxisbeispiele motivieren und zeigen, was machbar ist.

Klären Sie mit Ihrem Finanzamt oder Ihrem Steuerberater, ob es steuerrechtliche Fragen zu beachten gibt, wenn Sie die Ausbildungsvergütung dem Kooperationspartner in Rechnung stellen.

**TIPP** Tipp: Unter Umständen kann es Sinn machen, beim Finanzamt die Gemeinnützigkeit zu beantragen, beispielsweise wenn

Sie Spenden einwerben wollen oder auch unter steuerlichen Gesichtspunkten. Setzen Sie sich mit einem Steuerberatungsbüro und Ihrem ortsansässigen Finanzamt in Verbindung und klären Sie Vor- und Nachteile.

 Leitfaden zur Gründung einer GmbH, Muster-Gesellschaftsvertrag, Beitrittserklärung

 **Die zuständige Kammer ist informiert**

Gleich welche Verbundform Sie wählen: Der zuständige Ausbildungsberater der Kammer sollte vor Vertragsabschluss über die Ausbildung im Verbund informiert werden. Insbesondere muss die Ausbildungsbeurteilung bestätigt werden, wenn die Betriebe sich in ihren Inhalten ergänzen. Die Kammer erteilt dann dem Verbund die Berechtigung. Bei einem Verein oder einer GmbH sollte die Kammer vor Vereinsgründung informiert werden, bestenfalls kann sie für eine Mitgliedschaft im Verein geworben werden.

 **Finanzielle Unterstützung ist beantragt**

Zur Förderung von Verbundausbildung können Sie in vielen Bundesländern, teilweise auch auf regionaler Ebene, finanzielle Unterstützung beantragen. Informationen erhalten Sie bei der Landesregierung, der Wirtschaftsförderung und der Arbeitsagentur. Erkunden Sie sich rechtzeitig, einige Förderprogramme können Sie nur vor Vertragsabschluss beantragen!

 **Der Betriebsrat ist informiert**

Wenn einer oder alle Partner einen Betriebsrat haben, sollten diese rechtzeitig in die Planung einbezogen werden. In diesem Zusammenhang können auch Fragen der Ausbildungsvergütung und weitere Betriebsvereinbarungen, die auf die Ausbildung zutreffen, abgesprochen werden. Beide Betriebsräte müssen einer Verbundausbildung zustimmen. Zuständig für den/die Auszubildende/n ist in der Umsetzungsphase der Betriebsrat des Stammbetriebes.

**TIPP** Bei Organisation eines Verbundes über einen Ausbildungsverein sollte der Betriebsrat ebenfalls in die Organisation eingebunden werden, auch wenn er nicht offiziell zuständig ist.

 **Ein Kooperationsvertrag mit dem Partnerbetrieb beziehungsweise weiteren Verbundpartnern ist geschlossen**

Der Vertrag wird zwischen dem **Leitbetrieb und dem Partnerbetrieb** oder bei der **Auftragsausbildung** mit dem Auftragnehmer (Bildungsdienstleister oder Betrieb) vereinbart.

**In dem Vertrag wird unter anderem festgelegt,**

- welche zeitlichen und inhaltlichen Ausbildungsabschnitte von dem jeweiligen Partner übernommen werden,
- bei wem die Verantwortung für die Ausbildung beziehungsweise die einzelnen Ausbildungsabschnitte liegen,
- in welchem Betrieb die Urlaubsansprüche abgegolten werden,
- wer die Ausbildungsvergütung im Krankheitsfall übernimmt,
- wie in Konfliktfällen mit dem Azubi reagiert wird und
- wie die Kosten der Ausbildung geregelt sind.

Zu den Kosten gehören unter anderem die Ausbildungsvergütung, Sozialversicherungsbeiträge, Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Kosten für überbetriebliche Lehrgänge im Handwerk, Prüfungskosten, Lehr- und Lernmittel, Arbeitskleidung.

**TIPP** Unbedingt frühzeitig, schon bei der Planung des Verbundes, sollten Sie die Berufsschultage und den Standort der Berufsschule besprechen!

-  Ein Mustervertrag kann unter anderem als Grundlage und Orientierung für ein Kooperationsgespräch dienen. Er kann entsprechend der eigenen Situation modifiziert werden. Beispiele zeigen die Kooperationsverträge für das Modell Leitbetrieb, die in den JOBSTARTER-Projekten erarbeitet wurden.

Ist der **Verein oder die GmbH** formal Ausbildender (Arbeitgeber), so muss er den Kooperationsvertrag mit den Mitgliedsbetrieben beziehungsweise mit den kooperierenden Betrieben abschließen. Er übernimmt quasi die Rolle des Stamm- oder Leitbetriebes.

- ▾ Auch für Vereine gibt es Kooperationsverträge, die in der Praxis erprobt sind.

Bei einem **Ausbildungskonsortium** schließen die Betriebe eine Kooperationsvereinbarung und erstellen gemeinsam einen Ausbildungsplan. Er legt die Inhalte, den Ausbildungsbetrieb und den groben Zeitraum fest. Er dient als Grundlage für die Organisation des Austausches.

- ▾ Das JOBSTARTER-Projekt NetlogTS hat für die Ausbildung zum Berufskraftfahrer einen exemplarischen Ablaufplan und eine Kooperationsvereinbarung entwickelt.

Bei der **Auftragsausbildung** schließt der Stammbetrieb den Ausbildungsvertrag ab. Er bezahlt für die von ihm in Auftrag gegebenen extern erbrachten Ausbildungsleistungen. Juristisch betrachtet schließt er dabei mit seinem Auftragnehmer einen Dienstvertrag im Sinne des § 611 BGB ab, keinen Werkvertrag – denn die Parteien vereinbaren nicht den Ausbildungserfolg, sondern lediglich die Ausbildungstätigkeit.

#### ✓ **Ein/e Auszubildende/r ist ausgewählt**

Die Suche nach einem/einer geeigneten Auszubildenden unterscheidet sich nicht von der Suche bei der einzelbetrieblichen Ausbildung. Nur müssen die Partner klären, wer die Bewerbungsunterlagen annimmt und das Erstgespräch führt. Da der Stammbetrieb oder der Verein die überwiegende Verantwortung für die Ausbildung tragen, werden sie die Bewerbungsunterlagen sichten und das Einstellungsgespräch führen.

Auch die Erwartungen an den oder die Auszubildende sollten im Vorfeld gemeinsam abgeklärt werden. Das gilt auch, wenn ein Verein die Auswahl übernimmt. Die Entscheidung für einen Kandidaten oder eine Kandidatin sollten immer gemeinsam von allen ausbildenden Betrieben getroffen werden.

**TIPP** Ein Kurzpraktikum in den beteiligten Betrieben rundet neben den Bewerbungsunterlagen und dem Bewerbungsgespräch den Eindruck ab. Bei der Suche nach einem geeigneten Auszubildenden helfen die regionale Arbeitsagentur, die JobCenter, die Kammern und die JOBSTARTER-Projekte.

↓ JOBSTARTER-Projekte haben viele gute Ideen, Konzepte und Materialien entwickelt, um den Matchingprozess zu unterstützen. Einige finden Sie auf der Materialsammlung des Regionalbüros Nord, so zum Beispiel einen Beobachtungsbogen für Betriebspraktika.

### ✓ **Der Ausbildungsvertrag ist abgeschlossen**

Der Stammbetrieb beziehungsweise der Verein schließt mit dem Jugendlichen (bei unter 18-Jährigen auch mit den Erziehungsberechtigten) den Vertrag. In dem Vertragsvordruck der Kammer muss auf die Verbundausbildung hingewiesen werden. Der Kooperationsvertrag zwischen den Betrieben sollte ebenfalls als Anlage beigefügt werden. Stammbetrieb oder Verein veranlassen die Eintragung des Vertrages bei der zuständigen Stelle (z.B. der jeweiligen Kammer).

**TIPP** Im Ausbildungsvertrag wird die Höhe der Ausbildungsvergütung eingetragen. Diese ist in den meisten Fällen tariflich geregelt. Es gilt in der Regel der Tarifvertrag des Stammbetriebes, Mischformen sind möglich, wenn der Partnerbetrieb nach einem anderen Tarif bezahlt. Die Kammer prüft bei der Registrierung die Höhe der Ausbildungsvergütung. Maximal ist eine Absenkung von 20 Prozent möglich. Auch bei einem Verbund über

einen Ausbildungsverein oder eine GmbH sollten die Tarifbedingungen der Kooperationspartner Grundlage der Vergütung der Auszubildenden sein.

- ▾ Kalkulationstabellen zur Berechnung der Ausbildungsvergütung hat der AVLD e.V. entwickelt.

#### ✔ **Der/Die Auszubildende ist in der Berufsschule angemeldet**

Vor Beginn der Ausbildung muss der/die Auszubildende zur Schule angemeldet werden. Diese Aufgabe übernehmen Stammbetrieb oder Leitbetrieb beziehungsweise der Verein, der auch Ansprechpartner für die Berufsschule während der Ausbildung ist.

#### ✔ **Persönliche Unterlagen des Auszubildenden liegen vor**

Der Stammbetrieb oder der Verein benötigt die persönlichen Unterlagen des Jugendlichen, wie Lohnsteuerkarte, Sozialversicherungsausweis (falls vorhanden), polizeiliches Führungszeugnis, Bankverbindung. Jugendliche unter 18 müssen eine ärztliche Bescheinigung vorlegen, dass sie für die Ausbildung geeignet sind (ärztliche Untersuchung – § 32 Abs. 1 JArbSchG). Die Kosten dafür trägt der Ausbildungsbetrieb.

#### ✔ **Der/Die Auszubildende ist bei der Krankenkasse und der Berufsgenossenschaft anzumelden**

Auch die Anmeldung zur Sozialversicherung über die Krankenkasse und zur Berufsgenossenschaft ist Aufgabe des Stammbetriebes oder des Vereins.

**TIPP** Vor allem, wenn zwei oder mehrere Betriebe vereinbart haben, längere Ausbildungsabschnitte zu übernehmen und für diese Zeit die Ausbildungsvergütung zu tragen, sollte ein Tarif gewählt werden, bei dem die Krankenkasse bei Beginn der Krankmeldung die Ausbildungsvergütung (anteilig) übernimmt. Es ist zwar etwas teurer, erspart aber die Diskussion, welcher Betrieb in diesem Fall die Vergütung trägt.

Vereine, die mehrere Azubis versichern, sollten die Versicherungen mit einer Kasse abschließen und Rabatte verhandeln. Allerdings hat der oder die Jugendliche die freie Wahl der Kasse, hier muss das Einverständnis eingeholt werden.

### ✔ **Die Anmeldung zur Betriebshaftpflicht ist erfolgt**

*Jeder Betrieb* meldet den Auszubildenden für die Dauer der Ausbildungszeit in seinem Betrieb bei seiner Haftpflicht an. Der/Die Auszubildende ist damit im Schadensfall über den jeweiligen Betrieb versichert.

## Umsetzung

### ✔ **Probezeit**

Innerhalb der Probezeit kann das Ausbildungsverhältnis von beiden Seiten ohne Angabe von Gründen mit einer Frist von 14 Tagen gekündigt werden. Für alle Beteiligten kann in dieser Zeit herausgefunden werden, ob sie wirklich zueinander passen und ob der/die Auszubildende die richtige Berufswahl getroffen hat.

#### TIPP

Leitbetrieb und Partnerbetrieb und besonders die Betriebe, die gemeinsam über einen Verein ausbilden, sollten den/die Jugendliche/n für einen kurzen Ausbildungsabschnitt in ihrem Betrieb übernehmen. So können sich alle Partner kennenlernen. In diesem Fall sollte die gesetzlich vorgeschriebene maximale Zeit von vier Monaten ausgeschöpft werden. Die Entscheidung, ob die Probezeit bestanden ist, sollten alle Partner rechtzeitig, also mindestens drei Wochen vor Ablauf der Probezeit, gemeinsam treffen und schriftlich festhalten.

▾ Probezeiterklärung

### ✔ **Unterstützungsangebote**

Und wenn es in der Berufsschule hapert? Dann gibt es die Möglichkeit, externe Unterstützung zu bekommen. Falls der Verein diese nicht anbie-

tet oder organisiert, gibt es in fast jeder Region das von der Bundesagentur für Arbeit finanzierte Programm „Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)“: Ein regionaler Bildungsdienstleister bietet dabei Stützunterricht und sozialpädagogische Begleitung an. Die Kosten dafür übernimmt die zuständige Arbeitsagentur. Näheres ist über die örtliche Berufsberatung zu erfahren.

**TIPP** Klären Sie frühzeitig, wer Ansprechpartner für die Berufsschule ist, und informieren Sie die Berufsschule. Klären Sie die Kommunikationswege untereinander (z.B. wer zuständig ist bei Fehlzeiten in der Berufsschule) und nutzen Sie die Ausbildersprech-tage der Schule.

#### **Fehlzeiten, Verstöße und Kündigung**

Und wenn es Ärger gibt? Frühes Eingreifen und rechtzeitig alle Partner an einen Tisch zu bringen hilft in den meisten Fällen, Schlimmeres zu vermeiden. Im schlimmsten Fall muss eine Kündigung ausgesprochen werden. Dann müssen formale Schritte eingehalten werden: Unentschuldigtes Fehlen oder Verstöße gegen die Ausbildungsordnung müssen sofort dem verantwortlichen Stammbetrieb oder dem ausbildenden Verein mitgeteilt werden. Nur dieser kann eine Abmahnung aussprechen. Er muss jedoch die zeitlichen Vorgaben einhalten. Nach zwei Abmahnungen, die sich auf das gleiche Fehlverhalten beziehen, kann der Betrieb eine Kündigung aussprechen. In besonderen Fällen kann er auch eine fristlose Kündigung aussprechen. Nicht vergessen: Der Betriebsrat muss rechtzeitig informiert und einbezogen werden!

**TIPP** In der Praxis ist es oft einfacher, den Vertrag in gegenseitigem Einvernehmen aufzulösen. Das erspart oft Verwaltungsarbeit und eventuell einen Prozess. Für den/die Jugendliche/n kann es eine Chance für einen Neuanfang sein.

### ✓ **Insolvenz eines Partners**

Besonders betroffen von einem Insolvenzverfahren sind Vereine, da diese die Verpflichtung haben, den Auszubildenden auch im Falle der Insolvenz des Ausbildungsbetriebes weiter auszubilden. Der/Die Jugendliche erhält in diesem Fall auch kein Insolvenzgeld. Da hilft nur: einen neuen Partner suchen. Unterstützung erhält man von der Kammer, der Arbeitsagentur oder einem JOBSTARTER-Projekt.

### ✓ **Prüfungen**

Die Kammer informiert den ausbildenden Betrieb (Stammbetrieb oder Verein) rechtzeitig über die Termine zur Zwischen- und Abschlussprüfung. Die Anmeldung übernimmt der Stammbetrieb beziehungsweise der ausbildende Verein.

Was ist bei nicht bestandener Prüfung? Der/Die Jugendliche hat die Möglichkeit, die Prüfung zweimal zu wiederholen. So lange muss der Stammbetrieb oder der Verein ihn/sie weiter ausbilden. Am besten ist es daher, wenn dieser Fall schon im Kooperationsvertrag geregelt ist, damit nicht ein Partner im Regen stehen bleibt, wenn ein Verbundpartner die Ausbildung nicht mehr fortsetzen will.

### ✓ **Zeugnis/Beurteilungsbogen**

Neben dem Facharbeiterbrief der Kammer hat der/die Auszubildende Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis. Dieses stellt der Stammbetrieb oder der Verein nach Rücksprache mit den Ausbildern oder Ausbilderinnen der Partnerbetriebe aus. Bei längeren Abschnitten im Partnerbetrieb kann auch dieser ein eigenes Zeugnis ausstellen.

### ✓ **Übernahme abklären**

Rechtzeitig zum Ende Ausbildung sollten folgende Fragen geklärt sein: Was geschieht nach der Prüfung? Wird der Jugendliche von einem beteiligten Betrieb übernommen? Wer kümmert sich?

Hier muss einerseits der Azubi begleitet und unterstützt werden (Übernahme oder Alternativen), andererseits müssen aber auch bei Nichtübernahme klare Zuständigkeiten abgesprochen sein.

**TIPP**

Bei einer Weiterbeschäftigung nach der Prüfung sollten die entsprechenden Regelungen in § 24 BBIG beachtet werden. Hier sollte von allen Seiten bereits im Vorfeld der Prüfung eine klare Vereinbarung getroffen werden. Soll beispielsweise die Übernahme befristet erfolgen, so muss das bereits vor der Übernahme in einem Arbeitsvertrag vereinbart worden sein.

## Literatur

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Ausbildungsplätze schaffen durch Kooperation – Ausbilden im Verbund! – Handreichung zur Organisation von Ausbildungsverbänden, 2. Auflage, Mai 2005

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.: Ausbildung 2010 – Ergebnisse einer IHK- Unternehmensbefragung, Berlin 2010

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.: Ergebnisse der DIHK-Ausbildungsumfrage 2010 – Statement von Martin Wansleben, DIHK Hauptgeschäftsführer, 08.04.2010, Berlin 2010

Drinkhut, V.: Selbstfinanzierte Verbände: Ansatzpunkt zur Initiierung von Verbänden (in: Region – Betrieb – Kooperation. Chancen für mehr Ausbildung. Konferenz 21./22. Oktober 2003 in Gelsenkirchen)

Drinkhut, V.; Acker, C.; Schlottau, W.: Gestaltung von Ausbildungsverbänden, Bonn 2003

Gilde GmbH (Hrsg.): Gemeinsam geht's – Verbundausbildung in Lippe, Detmold 2007

Klubertz, T.; Lühmann, K.: Rechtsratgeber Verbundausbildung, Bonn 2005

Pfeifer, H.; Wenzelmann, F.: Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland – Ergebnisse der BIBB-Betriebsbefragung, Bonn 2009

Schlottau, W.: Selbst finanzierte Verbände als Modelle konjunkturunabhängiger Ausbildung – Ergebnisse aus Fallstudien erfolgreicher Ausbildungsverbände, Bonn 2004 (in: BWP 3/2004, S. 32–35)

Stück, V.; Mühlhausen: Aktuelle Rechtsfragen der Verbundausbildung, Ausbildungspartnerschaften und Ausbildungsverbände in NZA-RR 2006, Heft 4, S. 169 ff.

## Buchreihe JOBSTARTER PRAXIS



### JOBSTARTER PRAXIS Band 1 Ausbildungsnetzwerke und Netzwerkmoderation

Der Eröffnungsband geht unter anderem der Frage nach, wie Netzwerke zur Ausbildungsstruktur-Entwicklung beitragen können. Nach einer kurzen theoretischen Annäherung an das Thema kommen JOBSTARTER-Projekte aus unterschiedlichen Regionen und Branchen zu Wort und berichten über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von Netzwerken für die berufliche Bildung. Die übereinstimmende Erfahrung der Projekte zeigt: Regionale Ausbildungsstrukturen lassen sich nur dann nachhaltig verbessern, wenn sich wirklich alle Beteiligten dafür einsetzen und an einem Strang ziehen – zum Wohle der ausbildungswilligen Jugendlichen, unserer zukünftigen Fachkräfte.



### JOBSTARTER PRAXIS Band 2 Ausbildungsinitiativen im Handwerk

Ausbildungsinitiativen tragen zur Verbesserung der regionalen Ausbildungsplatzsituation bei und schaffen zusätzliche Ausbildungsstellen in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben. Gezeigt wird, mit welchen Ausbildungsstrategien die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort zielgerichtete Projekte anstoßen und umsetzen. Dabei werden Antworten auf folgende Fragen gegeben:

- Mit welchen Dienstleistungen unterstützen die Projekte die Betriebe bei der Nachwuchssuche?
- Wie kann man Jugendliche auch künftig für Handwerksberufe begeistern?
- Wie kann dem schon bald spürbaren Fachkräftemangel – besonders im Handwerk – entgegengewirkt werden?



### JOBSTARTER PRAXIS Band 3 Stiftungen für die berufliche Bildung

Stiftungen fördern traditionell die Bildung – bisher vor allem die frühkindliche Bildung, Schule, Hochschulbildung und Forschung. Dass die berufliche Bildung inzwischen ebenfalls vom Engagement der Stifter profitiert, ist noch zu wenig bekannt. Der dritte Band der Reihe JOBSTARTER PRAXIS beleuchtet die Stiftungslandschaft im Hinblick auf die berufliche Bildung. Im Mittelpunkt stehen Beispiele guter Praxis. Sechs Stiftungsporträts aus dem JOBSTARTER-Kontext zeigen, wie Neugründungen von Stiftungen aussehen können und wie es gelungen ist, in kurzer Projektlaufzeit das notwendige Stiftingskapital zu generieren.



#### JOBSTARTER PRAXIS Band 4 Service für Betriebe: Externes Ausbildungsmanagement

Im richtigen Moment die passende externe Unterstützung finden – das ist die Formel für einen gelungenen Start in die betriebliche Ausbildung. Mit maßgeschneiderten Angeboten helfen JOBSTARTER-Projekte den Unternehmen: durch externes Ausbildungsmanagement, kurz EXAM. Bei der Arbeit vor Ort deckt EXAM den ganzen „Lebenszyklus der betrieblichen Ausbildung“ ab:

- von der „Geburtshilfe“ bei der Einrichtung von Ausbildungsplätzen
- über die Gewinnung von Bewerbern,
- die passgenaue Besetzung und
- die Begleitung bis zum erfolgreichen Abschluss.

Der aktuelle Band gibt zunächst einen systematischen Überblick über die Ansätze von EXAM. Praxisbeispiele veranschaulichen anschließend die unterschiedlichen Strategien der Projekte.



#### JOBSTARTER PRAXIS Band 5 Gesichter und Geschichten. Migrantinnen und Migranten gründen Unternehmen und bilden aus

Was haben der italienische Gastronom Giovanni Scurti und die türkischstämmige Gebäudereinigerin Naime Doğan, die eine Firma mit über 500 Beschäftigten führt, gemeinsam? – Beide bilden aus: Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund. Ergänzend zu den Geschichten dieser beiden und weiteren Porträts von Unternehmern mit Migrationshintergrund gibt es vertiefende Fachbeiträge zu den Besonderheiten der Selbstständigkeit von Migranten in Deutschland. In den Blick rücken dabei aktuelle Entwicklungen, etwa beim Gründungsverhalten von Migrantinnen oder bei der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen. Zusätzlich werden erfolgreiche Beispiele aus der täglichen JOBSTARTER-Praxis vorgestellt – als Inspiration für die Arbeit vor Ort.

► Sie können die JOBSTARTER PRAXIS unter [www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de) kostenfrei bestellen.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Misbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

