

## **Erfolgsfaktoren und Stolpersteine:**

### **Erfahrungen aus dem Projekt**

# **„Modulare Ausbildungsbegleitung und Fachkräftesicherung für Unternehmen“ (MAUFFU)**



Mai 2015

**Inhalt:**

0.	Einleitung und Ziel	2
1.	Die Basis	3
1.1.	Der Hauptakteur: BTZ GmbH verankert im gewerblich-technischen Bereich	3
1.2.	Die Region: ländlich, wirtschaftlich stark in Verarbeitung und Produktion	4
1.3.	Der regionale Ausbildungsmarkt: Gut für Azubis, schlecht für Betriebe	5
2.	Betriebliche duale Ausbildung: Motive und Qualität	6
2.1.	Ausbildung als Fachkräftesicherung und aus Verantwortung	6
2.2.	Kosten und Nutzen der Ausbildung	7
2.3.	Qualität dualer betrieblicher Ausbildung: „Licht und Schatten“	9
3.	Die Idee: Steigerung der Ausbildungsqualität durch Unterstützung der Betriebe	11
4.	Die Ergebnisse: Bausteine, Teilnehmende und Fortsetzung	17
4.1.	Ausbildungsbegleitung und Prüfungsvorbereitung stark gefragt	18
4.2.	Viele männliche Auszubildende, viele mit Migrationshintergrund	24
4.3.	Die Fortführung der Ausbildungsunterstützung	26
	Die flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen	26
	Weitere Ansätze zur Verbesserung der Ausbildung in der Region	27
5.	Die Erfahrungen: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	29
5.1.	Die Erfolgsfaktoren	29
	Grundlagen	29
	Betriebs- und berufsspezifische Unterstützungsangebote	30
	Interne Prozesse und Organisation	32
5.2.	Die Stolpersteine	36
	Hoher Personalaufwand	36
	Weniger Mädchen und Frauen in MAUFFU als geplant	36
	„Weiche“ Qualifizierungsthemen wenig von Unternehmen genutzt	37
	Anhang 1: Literatur u. Quellenverzeichnis	39
	Anhang 2: Impressum und beteiligte Personen	40

## 0. Einleitung und Ziel

220 Unternehmen investierten in drei Jahren von 2011 bis 2014 mehr als 110.000,00 € zusätzlich in die Qualität ihrer Ausbildung. Das Projekt „Modulare Ausbildungsbegleitung und Fachkräftesicherung für Unternehmen“ (MAUFFU) nutzten 639 Auszubildende und junge Menschen kurz vor der Ausbildung. Die BTZ GmbH unterstützte mit „MAUFFU“ Betriebe in der Region der Arbeitsagentur Nordhorn bei der Ausbildung und Fachkräftesicherung. „MAUFFU“ wurde durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2011). In vielen Projekten zur Qualitätsverbesserung der Ausbildung werden die Betriebe von Kosten entlastet. Die BTZ GmbH entschied sehr bewußt, die Betriebe intensiv an den Kosten zu beteiligen.

Trotzdem oder gerade deswegen gelang es der BTZ GmbH, das geplante Soll an Betrieben und Teilnehmenden deutlich zu übertreffen:

Abbildung: Ist- und Sollzahlen

Beteiligung: Ist	Beteiligung: Soll
220 Betriebe	144 Betriebe
639 Auszubildende	504 Auszubildende

Der Erfolg setzt sich auf fast allen Ebenen des Projektes fort. Wie es gelang, welche Erfolgsfaktoren die Projektbeschäftigten

aufbauten und welche Stolpersteine sie aus dem Weg räumten, schildert diese Zusammenfassung. Im Mittelpunkt steht die erfolgreiche Ansprache der Betriebe. Es werden regionale Umstände und institutionelle Aktivitäten und Prozesse beschrieben.

Die BTZ GmbH lädt andere Bildungsträger und Akteure des Ausbildungsmarktes ein,

- zu überlegen, welche Ansätze und Methoden sie übernehmen können,
- sich anhand dieses Beispiels Mut machen zu lassen, Betriebe aktiv zu beteiligen,
- gerne nach Details zu fragen. Kontaktangaben befinden sich im Impressum hinten.

Wegen der Konzentration dieses Leitfadens auf die Zusammenarbeit mit den Betrieben bleiben wesentliche Aspekte des dreijährigen Projektmanagements unberücksichtigt, so z. B. Projektabrechnung und -erfassung, interne Prozesse, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation mit der NBank, etc.

Wenn in dieser Dokumentation „MAUFFU“ geschrieben wird, dann ist das konkrete ESF-geförderte Projekt gemeint. Im Kontakt mit den Betrieben erwies sich der Projektname als sperrig. So wurde das Projekt „MAUFFU“ mit der Benennung als „Flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ fassbar für die Betriebe gemacht. Die BTZ GmbH strebte mit der ESF-Förderung von Anfang an eine nachhaltige Verbesserung der Ausbildungsqualität an. Sie begann das Projekt „MAUFFU“ mit der ESF-Förderung und setzt das Programm der „flexiblen Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ nun weiterhin ohne ESF-Förderung fort. Insofern wird manchmal auch der Name „Flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ benutzt, wenn das allgemeine Programm zur Qualitätssicherung gemeint ist.

## 1. Die Basis

### 1.1. Der Hauptakteur: BTZ GmbH verankert im gewerblich-technischen Bereich

Die BTZ des Handwerks GmbH wurde 1994 durch die Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim gegründet. Derzeit arbeiten ca. 105 Beschäftigte an den Standorten Lingen, Meppen, Nordhorn und Herzlake.

Die Kernkompetenzfelder sind:

- Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (2014: 3.145 TN)
- Betriebliche Fort- und Weiterbildung (1. Halbjahr 2014: 584 TN aus 162 Betrieben)
- Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (akt. 134 Auszubildende) und Umschulungen (akt. 88 Personen)
- Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (ca. 200 Teilnehmende pro Jahr)
- Berufsorientierung im Berufsorientierungsprogramm des Bundesinstituts für Berufsbildung u. als vertiefte Berufsorientierung nach § 48 SGB III (ca. 600 Teilnehmende pro Jahr)
- (ESF-) Projekte zur Qualifizierung von Beschäftigten in KMU u. zur Integration von Menschen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt (seit 1998: 13.300 TN in 36 Projekten)

Die BTZ GmbH ist dabei deutlich im Handwerk verankert, bietet jedoch auch für die Industrie Aus- und Weiterbildungen an. Als größter gewerblich-technischer Bildungsanbieter der Region wird die BTZ GmbH von den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern der Landkreise als zuverlässiger Partner geschätzt.

Die BTZ GmbH hat sich in den letzten Jahren zunehmend vom Weiterbildungsanbieter hin zum Bildungsdienstleister orientiert. Damit einher geht die Intensivierung von verbindlichen Kooperationsbeziehungen in der Region, die nicht alleine marktlich begründet sind, sondern eher der Entwicklung der Bildungs- und Wirtschaftsregion dienen. Dieser Ansatz zeigt sich auch in der Einstellung von Beschäftigten mit Qualifikationen wie z.B. einer Arbeitssoziologin und einem „Vertriebler“ im Bereich betriebliche Kontakte/Netzwerke sowie. Beschäftigte mit Kompetenzen im Bereich Demographieberatung für KMU und Qualifizierungsberatung für KMU befördern diese Entwicklung ebenfalls.

Ohne viele andere Personen, Institutionen, Netzwerke und Kooperationspartner hätte MAUFFU nicht so erfolgreich sein können. Diese Zusammenarbeit wird unter Erfolgsfaktoren: Grundlagen beschrieben.

## 1.2. Die Region: ländlich, wirtschaftlich stark in Verarbeitung und Produktion

„MAUFFU“ wurde mit Betrieben in den Landkreisen Emsland und Grafschaft Bentheim durchgeführt. Dies ist der Bezirk der Agentur für Arbeit Nordhorn. Er liegt im Südwesten Niedersachsens, an der Grenze zu den Niederlanden.

Die Region ist ländlich geprägt, dünn besiedelt und wirtschaftlich stark. In den beiden größten Städten leben je ca. 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Das sind Lingen und Nordhorn. Der Landkreis Emsland alleine ist ungefähr so groß wie das Saarland. Es leben insgesamt 447.367 Menschen in der Region (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 4). Das Bevölkerungswachstum zeigt sich überdurchschnittlich im Bundes- und Landesvergleich. Das verarbeitende und produzierende Gewerbe spielt eine große Rolle bei der regionalen Beschäftigung (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 5). Hierbei sind vor allem der Bereich der Metallerzeugung und Metallverarbeitung und das Baugewerbe wichtig.

Die Entwicklung der Beschäftigung stellt sich im Bezirk Nordhorn sehr positiv dar (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 5). Die Zahl der Beschäftigten stieg von 2005 bis 2013 um 22,1 %. In Niedersachsen-Bremen betrug der Zuwachs 6,9 % und in Deutschland 6,9 % (ebenda). Der Fachkräftemangel beschäftigt die Unternehmen bereits jetzt. Die Arbeitslosigkeit liegt bei nur 3,7 % im März 2015!

Darüber hinaus ist auch zukünftig mit einem starken Fachkräftebedarf zu rechnen:

Eine Beschäftigungsprojektion führte 2009 bereits auf, dass allein für den Bereich der Herstellung der Gummi- und Kunststoffwaren 470 mehr Beschäftigte bis 2025 benötigt werden. Insgesamt sind in der Region der Ems-Achse bis 2025 12.000 Arbeitsplätze zu erwarten. Demgegenüber steht jedoch ein Bevölkerungsrückgang von 24.000 Personen (Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforchung 2009, S. 4 ff).

Die Beschäftigungsquote der Frauen ist im Agenturbezirk Nordhorn mit 42,7 % im Vergleich zu Deutschland (51,2 %) sehr niedrig (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 5). Einige Faktoren erklären diesen zuerst erstaunenden Wert. So ist im produzierenden Gewerbe eine Vielzahl von männerdominierten Berufen zu finden. Die Teilzeitquote im Agenturbezirk Nordhorn ist eher unterdurchschnittlich (22,0 %) im Vergleich zu Niedersachsen (25,1 %) und Deutschland (26,2 %) (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 4). Dies geht jedoch einher mit einer sehr hohen Anzahl von Frauen in Minijobs.

Darüberhinaus handelt es sich bei den Landkreisen Grafschaft Bentheim und Emsland um konservativ-traditionelle Lebensräume. Dies wird durch den wirtschaftlichen Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe weiter verstärkt. Männer- und Frauenrollen sind häufig konservativ geprägt, auch bei jüngeren Menschen.

Die Vorstellung von „Normalität“ ist eng begrenzt. Eine Vielfältigkeit von Lebensvorstellungen, Geschlechterrollen, ethnischen Gruppen und Kulturen ist nicht gegeben. Insofern ist die häufigste Familienvorstellung die des männlichen Allein-Ernährers, der von seiner Frau nach der Geburt der Kinder lediglich durch einen geringen Arbeitsanteil bei der Finanzierung der Familie unterstützt wird.

### 1.3. Der regionale Ausbildungsmarkt: Gut für Azubis, schlecht für Betriebe

Zur Zeit der Antragsstellung von MAUFFU 2011 standen den Ausbildungswilligen rechnerisch 1,21 Ausbildungsplätzen gegenüber. Während der Projektlaufzeit hat sich die Situation für die Auszubildenden weiter verbessert und damit für die Betriebe verschlechtert. Im Ausbildungsjahr 2014/2015 betrug das Verhältnis Ausbildungswillige zu Ausbildungsplätzen 1:1,62. Bei den einzelnen Berufsbereichen und Berufsgruppen zeigen und zeigten sich deutliche Unterschiede. Dies zeigt die Tabelle mit Auszügen zu Berufsbereichen/Berufsgruppen aus dem Ausbildungsjahr 2014/2015:

Tabelle: Bewerber für Berufsausbildungsstellen und Berufsausbildungsstellen nach Berufsbereichen und -gruppen (Klassifikation der Berufe 2010) Agentur für Arbeit Nordhorn

Nr.	Berufsbereich Berufsgruppe	Bewerber/ Bewerberin	Berufsaus- bildungsstellen	Stellen je Bewerber/ Bewerberin
	Gesamt	2.0805	5.550	1,62
2	Rohstoffgewinnung, Produktion, Fertigung	863	1.028	1,97
221	Kunststoff- u. Kautschukherstellung u. - verarbeitung	4	38	9,5
242	Metallbearbeitung	20	79	3,95
244	Metallbau und Schweißtechnik	91	246	2,70
245	Feinwerk- und Werkzeugtechnik	17	70	4,12
332	Maler., Stuckat., Bauwerksabd., Bautensc.	50	47	0,94
714	Büro und Sekretariat	232	149	0,72

(Auszüge aus der Darstellung der Bundesagentur für Arbeit 2015 , S. 16ff)

Der branchenübergreifende Ausbildungsmarkt im Bezirk der Arbeitsagentur Nordhorn wird als ländlicher Bezirk mit diesen Kennzeichen charakterisiert:

- wenige Großbetriebe unter den ausbildenden Betrieben,
- niedrige Arbeitslosigkeit,
- eine hohe Anzahl von jungen Menschen,

darunter wenige Abiturienten (Kleinert, Kruppe 2012, S. 7).

Die Übergangsquote der Schulabgängerinnen und -abgänger aus allgemeinbildenden Schulen in betriebliche Ausbildung lag im Bezirk der Agentur für Arbeit Nordhorn 2010 bei 55 - 59 %. Damit liegt die Übergangsquote über dem deutschen Durchschnitt von 50,5 % (Kleinert, Kruppe 2012, S. 3). In vielen gewerblich-technischen Berufsfeldern haben es die Unternehmen also sehr schwer, junge Ausbildungsinteressierte zu finden. Eine zentrale Stelle, die Ausbildung als Teil des Bildungssystems gezielt betrachtet und systematisierend gestaltet, fehlt in beiden Landkreisen. Es gibt und gab bisher keine koordinierenden Aktivitäten wie „Regionales Übergangsmanagement“ oder „Bildung integriert“.

### **Zusammenfassung**

Insgesamt sind die bestimmenden Faktoren der Region und damit die Projektbasis:

Viele Betriebe, die gewerblich-technische Berufe ausbilden, haben einen sehr hohen Bedarf an Fachkräftenachwuchs. Die Zeiten, in denen sich die Bewerbungen auf den Schreibtischen stapelten, erleben viele Unternehmensverantwortliche nicht mehr. Der frühere Angebotsmarkt hat sich zu einem Nachfragemarkt entwickelt. Die Wirtschaft im Bezirk der Agentur für Arbeit ist dagegen positiv dynamisch, insbesondere im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe. Die Beschäftigten der BTZ GmbH hören bei ihren vielen Unternehmenskontakten, dass die Unternehmen Unterstützung bei der Ausbildung in Anspruch nehmen wollen. Die Unterstützung soll dabei jedoch ihre betriebliche Perspektive berücksichtigen. In Kapitel zwei werden ideelle und finanzielle Beweggründe der Unternehmen sowie Ergebnisse zur Qualität dargestellt.

## **2. Betriebliche duale Ausbildung: Motive und Qualität**

### **2.1. Ausbildung als Fachkräftesicherung und aus Verantwortung**

Das BBiG regelt die Grundlagen und stellt Mindeststandards der Berufsausbildung auf. Für Unternehmen bestehen die Vorteile der Berufsausbildung darin, dass junge Fachkräfte genau die branchen- und betriebsspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in besonderem Maße erlernen, die der Betrieb benötigt. Das BBiG benennt jedoch allgemein, dass „Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit“ (BBiG, § 1, Abs. 1) erworben werden soll. Zwischen diesen staatlichen Zielen (Generalisiertes Wissen) und den betrieblichen Zielen (Erlangung spezialisierten Wissens) kann es zu Zielkonflikten kommen (vgl. Berthel, Becker 2010, S. 424 ff). Im Betrieb kann es schwierig sein, das berufsspezifische generalisierte Wissen im Detail abzubilden. Durch die beiden Lernorte, Betrieb und Schule, werden generalisiertes Wissen und betriebsspezifisches Wissen im dualen Ausbildungssystem miteinander verknüpft.

Die Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) in handwerklichen Berufen ergänzt den Lernort Betrieb zusätzlich. Durch die ÜLU werden besonders die Inhalte aufgenommen, die für viele der kleineren und spezialisierten Handwerksbetriebe schwierig zu vermitteln sind.

Die Betriebe investieren Kosten und Mühe in duale Ausbildung, weil sie gute Gründe dafür haben. In einer Befragung Ende 2008 sagten die Unternehmen, welche Motive für Ausbildung ihnen am wichtigsten sind. Dabei unterscheiden sich die Gründe nach der Betriebsgröße.

Die wichtigsten Motive sind bei allen jedoch gleich, wie es die Tabelle drei unten darstellt.

Tabelle: Gründe für die Beteiligung an Ausbildung  
(Rangplatz 1 = Grund, der am deutlichsten zutrifft)

Ausbildung erfolgt, ...	Betriebe mit... Beschäftigten			
	1 - 9	10 - 49	50 - 499	500+
... weil Ausbildung fester Bestandteil der Personalpolitik ist.	2	2	1	1
... weil selbst ausgebildete Fachkräfte im Betrieb flexibler einsetzbar sind.	3	1	2	2
... um Jugendlichen eine Perspektive zu geben.	1	3	3	3

(Darstellung nach Ebbinghaus 2009, S. 25)

Hier zeigt sich sehr deutlich, dass die Betriebe die Ausbildung einerseits zur Personalbedarfsdeckung nutzen und andererseits gleichzeitig auch eine Verantwortungsperspektive gegenüber den Jugendlichen einnehmen. Die Betriebe wurden auch zu weiteren Strategien befragt, mit denen sie den Bedarf an Fachkräften decken. Eine große Bedeutung hat auch die Strategie der internen Fort- und Weiterbildung des eigenen Personals. Erst danach setzen die Betriebe auf die Einstellung berufserfahrenen Personals oder andere Strategien, mit denen sie Fachkräfte von außen in das Unternehmen hineinholen (Ebbinghaus 2009, S. 25).

## 2.2. Kosten und Nutzen der Ausbildung

Im Ausbildungsjahr 2012 /13 führte das BIBB eine repräsentativen Befragung zu Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung durch. Insgesamt 3.032 Ausbildungsbetriebe und 913 nicht-ausbildende Betriebe wurden zur Ausbildung und zur Rekrutierung von Fachkräften befragt (Jansen et al 2015).

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Kosten und Erträge von Ausbildung sich sehr stark unterscheiden. Einflussreiche Faktoren sind die Länge der Ausbildung, der Anteil produktiver Tätigkeiten in der Ausbildung, betriebspezifische und individuelle Faktoren.



Die BIBB-Studie beschreibt () ...„dass die betriebliche Ausbildung für einen Großteil der Betriebe zunächst mit Kosten verbunden ist, also eine Investition darstellt. Durch die Übernahme der Ausgebildeten können erhebliche Personalgewinnungskosten eingespart werden, die entstünden, wenn Betriebe Fachkräfte über den Arbeitsmarkt rekrutieren würden. Sie kompensieren einen großen Teil der gesamten Ausbildungskosten. Außerdem ergeben sich durch eine Übernahme der Ausgebildeten auch langfristige Vorteile. Die Betriebe können durch die Ausbildung ihren Fachkräftebedarf ganz oder teilweise decken und so ihre Abhängigkeit von den Entwicklungen auf dem externen Arbeitsmarkt reduzieren. Zudem können Betriebe während der Ausbildung auch betriebsspezifische Kenntnisse vermitteln und Fachkräftestellen mit den besten Ausbildungsabsolventen und -absolventinnen besetzen. Insgesamt geht aus der Studie hervor, dass sich die Ausbildung für die Betriebe im Normalfall lohnt.“ (Jansen et al, S. 1)

So werden zwei Drittel der Kosten der Ausbildung durch produktive Leistungen der Azubis bereits während der Ausbildung ausgeglichen. Das Verhältnis zeigt die Abbildung unten.

Abbildung: Investition der Betriebe in Ausbildung, Darstellung nach Jansen et al 2015)

Investition in Ausbildung	pro Azubi pro Jahr
Bruttokosten (Personal, Ausstattung, Verbrauchsmaterial)	17.933 €
Erträge aus Arbeitseinsatz	12.535 €
Nettokosten	5.398 €

Vor allem die Übernahme der ehemaligen Auszubildenden als Facharbeiter/innen spart Personalgewinnungskosten. Knapp 60 % der Betriebe übernehmen ihre Azubis.

Ein Betrieb, der eine externe Fachkraft einstellen will, muss dagegen mit einem Einsatz von durchschnittlich 8.715,00 € rechnen; von Bewerbungskosten bis einschließlich der Einarbeitung.

Somit verwundert es nicht, dass 59 % der Betriebe mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Ausbildungsaktivitäten zufrieden oder sehr zufrieden sind. Insgesamt stellt sich der betriebsspezifische Fachkräftebedarf als wichtigster Grund für oder gegen eigene Ausbildung dar (ebenda).

### 2.3. Qualität dualer betrieblicher Ausbildung: „Licht und Schatten“

Das BBiG sowie die Ausbildungsordnungen beschreiben die Mindeststandards in der Qualität betrieblicher Berufsausbildung. Somit bleibt Berufsausbildung recht flexibel den Betrieben überlassen, solange sie diese Mindestvorgaben berücksichtigen. Seit Jahren wird über die Qualität der betrieblichen Ausbildung diskutiert.

Ende 2008 wurden Betriebe befragt, wie sie die ideale Qualität von Ausbildung sehen und wie nahe sie dem Ideal in der Realität kommen. Bezugnehmend auf Input- und Prozessqualität halten die ausbildenden Betriebe (N = 1.362) die organisatorische, materielle und personelle Struktur von Ausbildung für sehr wichtig. Gleichzeitig benennen sie insbesondere im Bereich der Organisation, dass es an Freiräumen für Ausbildungstätigkeiten fehlt und an pädagogischer Weiterbildung für das Personal mangelt (Ebbinghaus 2009, 36 ff). Bei der personellen Eignung finden die Betriebe die Motivation wichtiger als die pädagogischen Fähigkeiten. Die Betriebe glauben, dass sie die fachliche Kompetenz des Ausbildungspersonals wie gewünscht erreichen. Bei der pädagogischen Kompetenz geben die Betriebe an, dass sie ihr eigenes Soll nicht erreichen.

Bei den materiellen Bedingungen stimmen die idealen und realen Bedingungen der Ausbildung gut überein (ebenda). Die Betriebe sehen sich in der Realität bei dem Aspekt der Lenkung sowie der Konzeption von Berufsausbildung sehr nah an dem Idealzustand. Bei der Didaktik und Methodik bewerten sie den Einsatz von modernen Medien und Methoden und den Einbezug der Auszubildenden als nicht ideal. Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wie anderen Betrieben und/oder Kammern sehen die Betriebe als wichtig an. Gleichwohl gelingt ihnen die Umsetzung laut ihrer eigenen Angabe kaum. Hier zeigt sich eine große Diskrepanz zwischen Ideal und Realität.

Bezogen auf die Ergebnisse der Berufsausbildung (Output-Orientierung) beurteilten die Betriebe vier verschiedene Dimensionen:

- Betriebsbezogene Ergebnisse
- Berufsbezogene Ergebnisse
- Arbeitsweltbezogene Ergebnisse
- Lebensweltbezogene Ergebnisse

Die Betriebe formulieren eine hohe Erwartung an die betriebsbezogenen Ergebnisse der Berufsausbildung. Sie wollen den/die Auszubildende/n als Fachkraft einsetzen. Dieser Erwartungshaltung entsprechen sie in der Berufsausbildung ihrer eigenen Meinung nach gut. Insbesondere auf die berufsbezogenen Ergebnisse legen die Betriebe viel Wert. Auch hier erreichen sie in ihrer eigenen Einschätzung die Ziele recht gut (Ebbinghaus 2009, S. 44 ff).

Die Betriebe wurden auch befragt, welche von insgesamt elf benannten Qualitätssicherungsinstrumenten sie in der Berufsausbildung einsetzen. Es zeigte sich, dass lediglich 2,9 % der Betriebe kein Instrument anwenden, dass 27,5 % drei Instrumente und 51,1 % der Betriebe vier bis sechs Instrumente und 18,3 % der Betriebe mehr als sieben Instrumente anwenden (Ebbinghaus 2009b, S. 17). Die Betriebe schätzen ihre Zielerreichung in allen vier Output-Kriterien um so besser ein, je mehr Instrumente sie nutzen (ebenda).

In einer Befragung 2008 wurden insgesamt rund 6000 Auszubildende aus 15 stark besetzten Ausbildungsberufen befragt, wie sie die Qualität ihrer Ausbildung beurteilen. Im betrieblichen Kontext beurteilten die Auszubildenden die Organisation, die materiellen Bedingungen, die Inhalte und Methoden sowie die Eignung und das Verhalten der Ausbilderinnen und Ausbilder nach der Erfüllung der Qualitätskriterien zwischen dem Grad 1 = „sehr stark erfüllt“ bis hin zum Grad 6 = „gar nicht erfüllt“ (Beicht et al 2009, S. 8 ff). Dabei zeigte sich, dass die Eignung und das Verhalten der Ausbilderinnen und Ausbilder sowie die materiellen Bedingungen der Ausbildung mit dem Durchschnittswert 2,6 bewertet wurden.

Die Organisation (Wert 3,6) und die Inhalte, Methoden und das Lernklima (Wert 3,0) wurde von den Auszubildenden jedoch kritischer gesehen (ebenda). Den Gesamtindex für die Ausbildungsqualität finden die Auszubildenden mit dem Wert 3,0 (= eher stark) positiv umgesetzt. Dabei findet knapp ein Viertel aller Auszubildenden (24 %), dass die Qualitätsdimensionen einer guten Ausbildung stark erfüllt werden. Mehr als die Hälfte der Auszubildenden (53 %) findet die Qualitätsdimensionen eher erfüllt. Aber auch 21 % der Auszubildenden finden die Qualitätsdimensionen eher wenig umgesetzt. Besonders kritisch sehen die Auszubildenden die Kooperation der Lernorte (Gesamtindex 3,8) (ebenda).

### **Zusammenfassung**

Obwohl gesetzlich nur Mindeststandards zur betrieblichen Ausbildung fixiert sind, haben die Unternehmen also gute Gründe, die Ausbildung qualitativ hochwertig durchzuführen. Sie bilden ihre eigenen Fachkräfte aus. Dies ist auch ein maßgeblicher Grund für die quantitative und qualitative Rolle der betrieblichen Ausbildung in Deutschland. Die Qualität betrieblicher Ausbildung zeigt „viel Licht, aber auch Schatten“ (Beicht et al, S. 1). In Kapitel eins wurde erläutert, dass die Unternehmen im Bezirk der Arbeitsagentur Nordhorn von einem sehr starken Fachkräftemangel steht. Eine Auflösung durch Anwerbung von Fachkräften aus anderen Regionen ist nicht zu erwarten (ländliche Region, Randlage, geringe Bezahlung). Insofern hörte die BTZ GmbH die Bedrängnis der Unternehmen: „Wir wollen gerne mehr für unsere Auszubildenden tun! Aber wie geht das schnell und unkompliziert?“ Die BTZ GmbH entwickelte dazu eine Idee. Mit der ESF-Förderung konnte die Idee schnell umgesetzt werden.

### 3. Die Idee: Steigerung der Ausbildungsqualität durch Unterstützung der Betriebe

In diesem Kapitel wird die Idee des Projektes recht kurz geschildert. Bei den Ergebnissen im dritten Kapitel wird dann differenzierter beschrieben, was sich aus der Idee in der Praxis mit den Unternehmen entwickelte.

Aus den vielen Unternehmenskontakten sowie Netzwerk- und Branchenkontakten in den Jahren 2009/2010 erarbeitete die BTZ GmbH ein Projektvorhaben mit diesen Zielen:

- Gelingender Start in die Ausbildung für Azubi und Betrieb
- Gezielte Förderung der Azubis je nach individuellem Leistungsstand und betrieblichen/beruflichen Anforderungen
- Höhere Abschlussquoten und bessere Abschlussergebnisse erzielen
- Fehlbesetzungen und Ausbildungsabbrüche vermeiden und dadurch Betriebskosten senken

Als das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr mit der Richtlinie „Modellprojekte betriebliche Ausbildung“ ab 2011 eine ESF-Förderung ermöglichte, stellte das BTZ in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern den konkreten Antrag (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2011). Die „Modulare Ausbildungsbegleitung und Fachkräftesicherung für Unternehmen“ (MAUFFU) wurde vom 01.09.2011 bis 31.08.2014 bewilligt.

Das Projekt MAUFFU bietet seine Unterstützung in den Branchen an, die lokal und regional einen hohen Fachkräftebedarf zu verzeichnen haben:

- Gewerbliche, technische und handwerkliche Branchen
- Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe

Für die Unternehmen bedeutet der Fachkräftemangel, dass sie auch bereits jetzt Jugendliche ausbilden müssen, die nicht ihrer bisherigen Zielgruppe entsprechen: So starten vermehrt Jugendliche mit schlechterem Bildungsniveau in eine betriebliche Ausbildung. In der ländlichen Struktur des Emslandes und der Grafschaft Bentheim sind Frauen in gewerblich-technischen Berufen häufig noch Exotinnen. Das Projekt unterstützt die Unternehmen bei der Ausbildung auch solcher für sie ungewohnter Zielgruppen.

Dadurch wird die Ausbildungswilligkeit der Unternehmen gestärkt, sie können sich eher auch an benachteiligte Jugendliche „herantrauen“, weil sie um die Unterstützung durch die BTZ GmbH wissen.

Das Denken und Handeln in MAUFFU wird von den betrieblichen Gründen für Ausbildung bestimmt. Die Betriebe sehen Ausbildung als eine wichtige Strategie an, um ihren Personalbedarf zu decken und sicherzustellen, dass das zukünftige Fachpersonal über genau die betriebspezifisch notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt (vgl. Ebbinghaus 2009, S. 25 ff). Insofern setzen die Bildungsmaklerinnen immer mit einer Nutzenstrategie für den Betrieb an. Unterstützungsangebote aus dem Bildungs- und Beratungsbereich erscheinen den Betrieben schnell intransparent.

Wenn Betriebe

- das Leistungsspektrum einer Dienstleistung nicht abschätzen können,
- nicht wissen, was das Angebot umfasst und bis wohin es geht,
- nicht einschätzen können, was es sie ungefähr kosten wird
- wie sich daraus ein Nutzen für den Betrieb ergibt,

dann ist die Chance sehr gering, dass sie sich auf ein Gespräch zur Unterstützung von Ausbildung einlassen (vergl auch Loebe, Severing 2011, S. 51 ff, zur Qualifizierungsberatung in KMU).

Wie beschrieben ist Ausbildung ein sehr zentrales Thema der Unternehmen. Sie haben darin eine Expertenrolle, weil sie ihre Ausbildung so gestalten, wie sie es benötigen und es für den Auszubildenden zum Berufsabschluss notwendig ist. (Die geringen Beispiele schlechter Ausbildung werden hier außen vor gelassen.)

Die Idee von MAUFFU war somit, den Betrieben mit einem Angebot zu begegnen,

- das auf gleicher Augenhöhe basiert,
- in dem die Personalverantwortlichen statt z. B. die Agentur für Arbeit den Bedarf festlegen,
- das ihnen Bezahlung wert ist.

Kleinere und mittlere Unternehmen sollten bis zu 50 % der Qualifizierungskosten übernehmen, größere Unternehmen bis zu 75 %.

### ***Angebot von vier Bausteinen für die Unternehmen***

Es wurde ein Angebot mit vier Bausteinen entwickelt, die von der Auswahl der Auszubildenden, Beginnerwochen über kontinuierliche Ausbildungsbegleitung bis hin zur Prüfungsvorbereitung reichte. Diese zeitliche Orientierung der Bausteine entspricht dem Ausbildungsverlauf in den Unternehmen und verschafft eine erste Transparenz. Die Bausteine wurden möglichst knapp auf einem Handzettel dargestellt, inklusive einer finanziellen Beispielrechnung und Nutzenformulierung.

Folgende Bausteine wurden entwickelt:

<b>Baustein 1: Eignungs-Check</b>	
<b>Ziele:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausfinden, ob die Teilnehmenden die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse für die betriebliche Ausbildung haben,</li> <li>▪ Möglichst frühzeitige Unterstützung ermöglichen,</li> <li>▪ Fehlbesetzungen und Abbrüche vermeiden.</li> </ul>
<b>Dienstleistung:</b>	Testung der möglichen Auszubildenden auf Fähigkeiten und Kompetenzen
<b>Konkretisierung der Module:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wie sind die handwerklichen Fähigkeiten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- HAMET (handwerklich-motorischer Eignungstest) (2 Tage)</li> <li>- Erprobung in der Werkstatt (1 bis 5 Tage)</li> </ul> </li> <li>b. Welche Kompetenzen hat er/sie in berufsfeldbezogenen Bereichen?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basiskompetenzen für Berufsfelder (ca. 2 -3 Std. gesamt)</li> </ul> </li> <li>c. Kennt er/sie den Beruf und weiß, was ihn/sie dort erwartet? Passt das Berufsfeld zu den Interessen?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräch und Interessenkompass (ca. 1 Std)</li> </ul> </li> <li>d. Einzelgespräch zum Abschluss               <ul style="list-style-type: none"> <li>- vorgefertigter Gesprächsleitfaden (ca. 0,75 Std)</li> </ul> </li> </ol>
<b>Ergebnis:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für alle Teilnehmenden wird ein persönliches Kompetenzprofil erstellt,</li> <li>▪ Jede Person bekommt ein Zertifikat.</li> </ul>
<b>Qualitätskriterien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Personaleinsatz,</li> <li>▪ Für die Durchführung wird von der BTZ des Handwerks GmbH ausschließlich geschultes und zertifiziertes Personal eingesetzt,</li> <li>▪ Langjährige Erfahrung in der Durchführung von Eignungsanalysen in BAE (Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen) und BVB (Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme),</li> <li>▪ Langjährige Erfahrung in der Durchführung von Berufsorientierungen und Potenzialanalysen.</li> </ul>

## Baustein 2: Beginner-Wochen

<b>Ziel:</b>	Einen möglichst reibungslosen Start in Ausbildung ermöglichen
<b>Dienstleistung:</b>	Vermittlung von fachlichen und / oder überfachlichen Inhalten kurz vor oder nach Beginn der Ausbildung
<b>Konkretisierung der Module:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Fachliche Grundkenntnisse</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Je nach Berufsfeld, z.B. Einführung in Maschinen und Werkzeuge, Grundlagen des Berufsfeldes</li> </ol> </li> <li><b>2. Überfachliche Kenntnisse</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>b. Unfallverhütungsvorschriften</li> <li>c. Rechtliche Grundlagen</li> <li>d. Rechte und Pflichten</li> <li>e. „Knigge“ im Betrieb</li> </ol> </li> </ol>
<b>Dauer:</b>	Die Inhalte können betriebsspezifisch und individuell angepasst werden. Je nach Bedarf von ein bis vier Wochen möglich.
<b>Ergebnis:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Auszubildenden sind schneller in der Lage, effektiv und effizient im Betrieb mitzuarbeiten.</li> <li>▪ Durch eine gute Einführung wird ihre Motivation weiter gesteigert.</li> <li>▪ Probleme im Betrieb und Abbrüche können eher vermieden werden.</li> </ul>
<b>Qualitätskriterien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langjährige Erfahrung in der Ausbildung,</li> <li>▪ Moderne Ausrüstung in den Werkstätten,</li> <li>▪ Ausbilder/innen nehmen regelmäßig an Schulungen teil und sind somit immer auf dem aktuellen Stand.</li> </ul>

### Baustein 3: Ausbildungsbegleitung

<b>Ziel:</b>	Eine möglichst gute fachliche und überfachliche Unterstützung anbieten.
<b>Dienstleistung:</b>	Unterstützung des/der Auszubildenden und Entlastung des Betriebes.
<b>Konkretisierung der Module:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Fachpraktische Qualifizierung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Je nach Berufsfeld, z. B. vertiefende Grund- und Aufbaukurse</li> </ol> </li> <li><b>2. Schulische und fachtheoretische Betreuung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>b. Aufarbeiten der Inhalte aus der Berufsschule</li> <li>c. Unterstützung bei allgemeinen und berufsfeldbezogenen Inhalten</li> </ol> </li> <li><b>3. Bildungskoaching</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>d. Unterstützen und Vermitteln bei sozialen Problemstellungen</li> <li>e. Konfliktlösung bei Bedarf</li> </ol> </li> </ol> <p>Die Inhalte werden individuell und betriebspezifisch angepasst, verschiedene Organisationsformen sind möglich. Je nach Bedarf, zwischen ein Mal vier Stunden Erklärung eines speziellen Themas bis hin zu zweiwöchentlichen Kontakten oder vier Wochen am Stück.</p>
<b>Dauer:</b>	
<b>Ergebnis:</b>	Die Auszubildenden bekommen die Unterstützung, die sie zur Bewältigung der Ausbildung benötigen. Die Betriebe brauchen nicht mehr Zeit als notwendig für die Betreuung der Auszubildenden.
<b>Qualitätskriterien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langjährige Erfahrung in der Ausbildung,</li> <li>▪ Moderne Ausrüstung in den Werkstätten,</li> <li>▪ Ausbilder nehmen regelmäßig an Schulungen teil und sind somit immer auf dem aktuellen Stand.</li> </ul>



<b>Baustein 4: Prüfungsvorbereitung</b>	
<b>Ziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Abschlussquote soll erhöht werden.</li> <li>▪ Der Übergang in betriebliche Arbeit soll erleichtert werden.</li> </ul>
<b>Dienstleistung:</b>	Die Auszubildenden werden sowohl im fachpraktischen als auch im theoretischen Bereich optimal auf die Abschlussprüfung (Teil I und Teil II) vorbereitet.
<b>Konkretisierung der Module:</b>	<p><b>1. Fachpraktische Vorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiederholung und Verdeutlichung der Inhalte des Ausbildungsrahmenlehrplans</li> </ul> <p><b>2. Fachtheoretische Vorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufarbeiten der Inhalte aus der Berufsschule</li> </ul> <p>Die Inhalte werden individuell und betriebspezifisch angepasst, verschiedene Organisationsformen sind möglich.</p>
<b>Ergebnis:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auszubildende haben eine deutlich höhere Chance zu bestehen.</li> <li>▪ Sie stehen dem eigenen Unternehmen nach Abschluss der Prüfung zur Verfügung.</li> <li>▪ Das Unternehmen erleidet keinen Imageschaden durch das Nicht-Bestehen der eigenen Auszubildenden.</li> </ul>
<b>Qualitätskriterien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insgesamt sind 13 Ausbilder/innen der BTZ GmbH in 17 Berufen in Prüfungsausschüssen vertreten.</li> </ul>

### ***Vertrieb und Bewerbung der Bausteine durch Bildungsmakler/in***

Im MAUFFU-Antrag wurde die zentrale Rolle der Beratung der Unternehmen eingeplant. Die Bausteine müssen für die Unternehmen konkretisiert und auf ihren spezifischen Bedarf hin übersetzt und aufbereitet werden. Der Begriff „Bildungsmakler/Bildungsmaklerin“ entstand erst später. Es wurden zwei Personalstellen eingeplant, die auf der Grundlage der bestehenden Unternehmenskontakte, Netzwerkverbindungen, Messen, Öffentlichkeitsarbeit die Akquise der Betriebe durchführte. An den Qualifizierungen wirkten eine Vielzahl von Mitarbeiter/innen der BTZ GmbH mit. Eine Projektleitung sowie eine administrative Unterstützung rundeten das Projektteam ab.

### Zusammenfassung

Die Idee für MAUFFU war somit 2011:

- Ein klares und transparentes Angebot zur Unterstützung der Ausbildung,
- Mit vier deutlich unterscheidbaren Bausteinen,
- Auf der Basis der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Kooperationspartnern entwickelt.

Von 2011 bis Ende August 2014 wurde MAUFFU umgesetzt. Was hat sich daraus entwickelt? Wie wurden die Bausteine von den Unternehmen angenommen?

## 4. Die Ergebnisse: Bausteine, Teilnehmende und Fortsetzung

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Bei der Antragsstellung von MAUFFU mussten Zielzahlen geplant werden; dies ist beim ESF und anderen Förderungen üblich. Da MAUFFU ein Modellprojekt war, fiel die Benennung von Zielkennzahlen (wieder einmal) nicht leicht. Wie können unbekannte Prozesse und Abläufe sicher und realistisch angepeilt und quantifiziert werden?

Diese Zahlen stellen einen Aspekt der Bewertung der Ergebnisse von MAUFFU dar. Hier eine Auswahl:

Abbildung: Geplante und Erreichte Zielwerte

Worauf bezieht sich der Zielwert?	Sollzahl	Ist-Zahl	Grad der Erfüllung	Bewertung
Anzahl an Teilnehmenden	504	639	127%	😊
Teilnehmerinnen	152	90	59%	↓
Teilnehmer	352	549	156%	→
Unter 25 Jahren	460	599	130%	→
Über 25 Jahren	44	40	91%	→
Menschen mit Migrationshintergrund	51	83	163%	😊
Beratene Unternehmen	144	204	142%	😊
Durchgeführte Veranstaltungen	6	76	1267%	😊

Noch einige Zahlen, bevor die Zusammenhänge geschildert werden:

- Insgesamt 18.705 Teilnehmendenstunden = Die Azubis haben mehr Fachwissen, Fachtheorie und Können erworben.
- 220 Unternehmen haben die Angebote genutzt = deutliche Aufwendung für ihre Auszubildenden/ in Zusatzqualifikationen = Entlastung eigener Personalressourcen.
- Mehr als 110.000 € Investition durch die Betriebe in die Qualität der Ausbildung.
- Alleine 375 Auszubildende wurden auf ihre Zwischen- und/oder Endprüfung vorbereitet.
- 20 junge Menschen konnten sich im Eignungstest mit ihrer beruflichen Planung intensiv auseinandersetzen/Fehlbesetzungen und Abbrüche wurden vermieden.
- Bei insgesamt 76 Veranstaltungen Unternehmen, Netzwerke und Verbände zu Unterstützungsangeboten informiert.
- Zahlreiche Messekontakte und Einzelberatungen in Unternehmen.
- Viele Ansprachen und Hinweise für junge Menschen.
- 17 zusätzlich geschaffene und gesicherte Ausbildungsplätze.

**Der besondere Erfolg: Das Programm „Flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ wird ohne ESF-Förderung weitergeführt.**

#### 4.1. Ausbildungsbegleitung und Prüfungsvorbereitung stark gefragt

##### *Schneller Start und optimaler Verlauf*

Von den 639 Teilnehmenden hat die Mehrzahl (59 %) an der Prüfungsvorbereitung teilgenommen. An der zweiten Stelle folgt die Ausbildungsbegleitung mit 32 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wird die Stundenzahl ausgewertet, so verändert sich das Verhältnis zwischen Ausbildungsbegleitung und Prüfungsvorbereitung: Knapp 45 % der 18.705 Teilnehmendenstunden entfallen auf Ausbildungsbegleitung und noch knapp 40 % auf die Prüfungsvorbereitung. Die Ausbildungsbegleitung dauert durchschnittlich länger als die Prüfungsvorbereitung. Auf Beginnerwoche und Eignungstests entfallen je rund 8-9 % der Gesamtstunden (siehe Abbildung unten).

Die andere Grafik unten zeigt, dass die ersten Bausteine bereits im Jahr 2011 mit den Betrieben zusammen umgesetzt werden konnten. Da das Projektpersonal nur vier Monate des Jahres nutzen konnte, verdeutlicht dies ihre engagierte und zielführende Arbeit.

Im Jahr 2012 und 2013 konnten die Buchungen bei den Ausbildungsbegleitungen und den Prüfungsvorbereitungen kontinuierlich gesteigert werden.

Die Beginnerwochen fanden hauptsächlich im Jahr 2012 statt. Der Eignungscheck wurde von den Landkreisen jeweils nur im Jahr 2011 und 2013 gebucht. Das Projekt lief zum 31.08.2014 aus. Somit konnten 2014 weniger Buchungen über MAUFFU stattfinden.

Abbildung: Nutzung der einzelnen Bausteine nach Teilnehmenden und Stundensummen

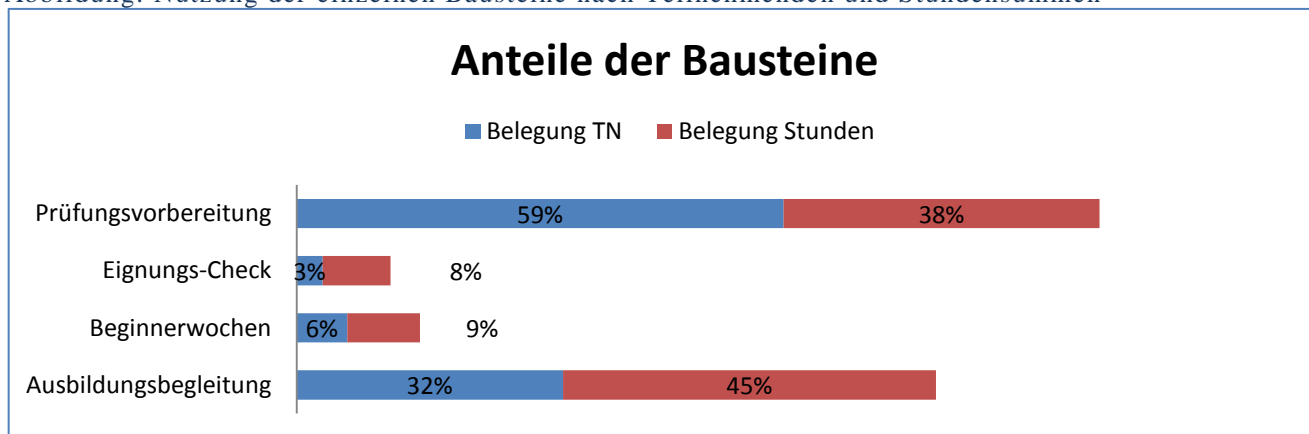
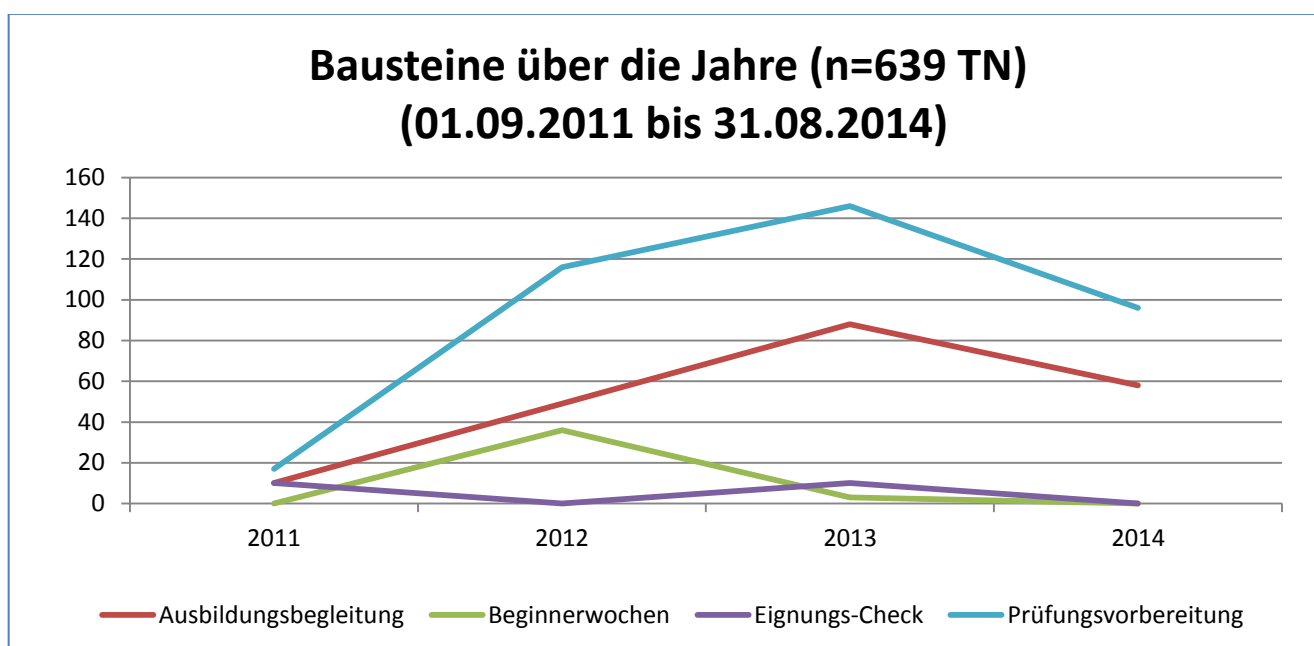


Abbildung: Inanspruchnahme der Bausteine über die Jahre der Projektförderung



### **Berufsfelder entsprechend der Verankerung der BTZ GmbH**

Die Qualifizierungen fanden in vielen unterschiedlichen Berufsfeldern statt. Es zeigt sich eine starke Konzentration; denn in acht Berufsfeldern werden bereits 87 % aller Teilnehmenden ausgebildet. Dies sind insbesondere die Berufsfelder, in denen die BTZ GmbH traditionell stark verankert ist. So führt die BTZ GmbH in vielen dieser Berufsfelder die Übertriebliche Lehrlingsunterweisung im Handwerk durch.

Abbildung: Häufigste Berufsfelder

Berufsfeld	Teilnehmende
KFZ	28,6%
Metall	25,7%
Maler	8,8%
SHK	6,6%
Lager	5,5%
Holz	4,4%
Floristik	4,1%
Bau	3,4%
Chemikant	2,2%
Gesamtergebnis	89,2%

Viele Unternehmen kennen die BTZ GmbH auch aus der Durchführung von Praktika in berufsvorbereitenden Maßnahmen oder aus der außerbetrieblichen Ausbildung.

Wird geschaut, wie viele Stunden auf die Berufsfelder entfallen, dann wird die Rolle des Berufsfeldes Metall noch deutlicher: 40,9 % aller Qualifizierungsstunden entfallen auf Metall! KFZ-Themen werden dann nur noch in knapp 10 % der Stunden vermittelt.

Der Grund sind viele, sehr kurze Prüfungsvorbereitungen im KFZ-Bereich. Dann folgen die anderen Berufsfelder mit jeweils weniger als 9 % Anteil an den Gesamtstunden.

### ***Der Eignungsscheck wurde von den Jobcentern genutzt***

Am Eignungsscheck nahmen 20 junge Menschen in Bezug von Arbeitslosengeld II teil. Sie wurde von den Jobcentern der Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim geschickt. Die BTZ GmbH testete ihre Eignung, ihre Potentiale und Fähigkeiten für bestimmte Berufsfelder.

Der Eignungsscheck wurde vom den Jobcentern mit 24 Stunden, 40 Stunden und für sieben Personen mit sogar 160 Stunden gebucht. Hier zeigt sich die Flexibilität des Angebots. Betriebe waren an dem Baustein in der vom BTZ geplanten Form nicht interessiert.



Abbildung links: Malermeister Thomas Sobott zeigt seiner Auszubildenden Anna-Lena Wiechmann den Umgang mit einer Gehrungssäge und ermöglicht ihr, den theoretischen Lehrstoff im BTZ zu vertiefen.

Abbildung unten: Jacqueline auf dem Flurförderzeug, BTZ-Mitarbeiterin Ulrike Wiechmann und Unternehmensleiter Horst Siekemeier



### ***Unterschiedlichste Modelle- je nach Bedarf***

Die Unterschiedlichkeit der Betriebe und ihr dementsprechend spezifischer Bedarf prägte die daraus realisierten Angebote. Die Stundenanzahl der Qualifizierungen reichten von 8 Stunden bis hin zu 160 Stunden.

Die Tabelle verdeutlicht die Unterschiedlichkeit anhand der Stundenzahlen pro Baustein der Ausbildungsbegleitung.

Aufstellung der Bausteine nach Stunden

	Durchschnittswert	Minimum Stunden	Maximum Stunden
Eingnungscheck	43	8	128
Beginnerwochen	46	8	105
Ausbildungsbegleitung	85	24	160
Prüfungsvorbereitung	19	3	160

Die Betriebe und die BTZ GmbH organisierten die Qualifizierungen sehr verschieden:

- Innerbetriebliche Durchführung,
- Qualifizierung in den Werkstätten und/oder Räumlichkeiten der BTZ GmbH,
- Werktags mit Freistellung der Auszubildenden von ihrer Arbeit,
- Nach der Arbeit oder am Wochenende mit Stundenanrechnung oder auch ohne.

Gerade weil die Qualifizierungen so unterschiedlich durchgeführt wurden, ist es schwer, ein Bild davon zu vermitteln.

Es sollen einige Beispiele dargestellt werden, um einen Eindruck zu erzeugen.

- Ein berufsspezifischen Gruppenangebot für mehrere Betriebe verdeutlicht das Beispiel eins für die Ausbildungsbegleitung.
- Eine individuelle Ausbildungsbegleitung für eine einzelne Teilnehmerin stellt Beispiel zwei dar.
- Eine individuelle Prüfungsvorbereitung stellt Beispiel vier dar.
- Ein betriebsspezifisches Angebot für einen Betrieb mit mehreren Auszubildenden, ein betriebsspezifisches Gruppenangebot, wird in Beispiel drei für die Ausbildungsbegleitung und die Prüfungsvorbereitung beschrieben.

### ***Beispiel 1: Betriebsübergreifende Ausbildungsbegleitung der Maler-Innung Nordhorn***

Mit der Malerinnung aus Nordhorn wurde eine kontinuierliche Ausbildungsbegleitung von Auszubildenden verschiedener Betriebe organisiert. 10 Termine fanden ab dem 30.09.2011 bis zum 20.07.2012 jeweils Freitagnachmittags und Samstagvormittags statt. Sie dauerten vier Stunden.

Der Malermeister der BTZ GmbH vermittelte den Auszubildenden theoretische Kenntnisse wie Aufmaß- und Flächenberechnung nach VOB Teil C Din 1836, Mischungsrechnung, Verbrauchs- und Preisrechnung. Außerdem leitete er die Auszubildenden an, ihre theoretischen Defizite aufzuarbeiten. Die Fachkunde richtete sich einerseits nach dem Rahmenlehrplan des Berufes und andererseits nach dem Bedarf, der sich aus den hauptsächlichen betrieblichen Tätigkeiten ergab.

### ***Beispiel 2: Individuelle Ausbildungsbegleitung***

In der M+F Spedition absolvierte Jacqueline die zweijährige Ausbildung zur Fachlageristin. Bereits im Praktikum vorher hatte Unternehmensleiter Horst Siekemeyer erfasst, dass Jacqueline viele hervorragende Fähigkeiten mitbringt. Ihr Verständnis für fachtheoretische Zusammenhänge war nicht sehr ausgereift. Horst Siekemeyer war bereits vor Jacquelines Einstellung auf MAUFFU und die kontinuierliche Ausbildungsbegleitung aufmerksam geworden.

Um die Chancen auf den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung zu vergrößern, nutzte Horst Siekemeyer MAUFFU.

Ulrike Wiechmann vom BTZ bereitete Jacqueline in wöchentlichen Treffen auf die Zwischenprüfung vor, ließ sie Probeprüfungen schreiben, festigte damit das Wissen und baute dadurch gleichzeitig die Prüfungsangst ab. Die insgesamt 16 Stunden Qualifizierung zeigten Wirkung.

Nach ihrer erfolgreichen Zwischenprüfung entschloss sich Herr Siekemeier, die Ausbildungsbegleitung kontinuierlich zu nutzen. „Danach haben wir uns regelmäßig getroffen, was ihr sehr gut getan und sie sicherer gemacht hat“, berichtet Wiechmann. Ab dem 01.08.2013 bis zur Prüfung 2014 unterstützte Ulrike Wiechmann Jacqueline in insgesamt 50 Qualifizierungsstunden.

Jacqueline hat ihre Abschlussprüfungen erfolgreich im Sommer 2014 absolviert. Sie wurde dann von Herrn Siekemeyer als Fachlageristin in Arbeit übernommen. Ergebnis: Somit wurde der Ausbildungsplatz gesichert.

Insgesamt 17 Ausbildungsplätze wurden auf solche und ähnliche Art durch die MAUFFU-Aktivitäten zusätzlich geschaffen oder gesichert!!

### **Beispiel 3: Betriebsspezifische Ausbildungsbegleitung sowie Prüfungsvorbereitung**

Auch bei Röchling Engineering Plastics KG Haren ist man überzeugt von der Unterstützung durch MAUFFU. Insgesamt fanden vier betriebsspezifische Gruppenangebote zwischen 2011 und 2014 statt, mit je 32 bis 40 Stunden und je vier bis neun Auszubildenden. Davon waren je zwei Qualifizierungen als kontinuierliche Ausbildungsbegleitung gestaltet und orientierten sich am betrieblichen Bedarf. Die anderen beiden Qualifizierungen im Baustein Prüfungsvorbereitung konzentrierten sich ganz auf die Prüfungsanforderungen der Werkzeugmechaniker/in-Auszubildenden.

Der komplexe Ablauf zur Entwicklung dieser Qualifizierungen ist in 5.1. „Erfolgsfaktoren“/„Interne Prozesse und Organisation“ detaillierter beschrieben.

Hubert Wilming, Meister im Technischen Dienst, „schwört“ auf die Dienste von BTZ-Metallausbilder Horst Lux. Der schulte Röchling-Auszubildende in Pneumatik vor Ort. „Dabei ist er individuell auf unseren Bedarf eingegangen, der sich erst während der Schulung ergeben hat“, so Wilming. Andreas Lenz, Auszubildender zum Werkzeugmechaniker im 2. Lehrjahr, war begeistert vom Grundkurs und freut sich auf den Aufbaukurs. „Besonders die Praxis ist für uns aufgrund unseres etwas anderen Pneumatiksystems immens wichtig“, so der engagierte Azubi.

Röchling nutzt weiterhin die „Flexible Ausbildungsbegleitung“ und sichert so eine gute Ausbildung.



Bild links: Ausbilder Hubert Wilming (rechts) schickt seine Auszubildenden, hier Andreas Lenz, gerne in die Kurse der vertiefenden Ausbildungsbegleitung.

Bild unten: Fabian Helle (links) und Sebastian Lerch freuen sich über die Möglichkeit bestimmte Themen der Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker beim BTZ auch praktisch vertiefen zu können.





#### **Beispiel 4: Individuelle Prüfungsvorbereitung**

Timo Mirkes (Name geändert) verfügte über gutes Wissen im theoretischen Bereich. Doch zur Abschlussprüfung als Beton- und Stahlbetonbauer/in fehlte es ihm an sorgfältiger Feinmotorik. Diese erwarb er in einer 32-stündigen Qualifizierung in der BTZ GmbH: Stahlbetonwand mit Aussparungen, Bewehrungen und Balkenschalungen wurden intensiv mit ihm geprüft. Martin Deters, Personalleiter bei der Bauunternehmung August Mainka, ist überzeugt von dem Programm. „Wir möchten, dass unsere Lehrlinge gleich beim ersten Anlauf erfolgreich sind und Prüfungen nicht wiederholen müssen.“ Dies sei für ihn ein wichtiger Grund, warum er den Baustein der Prüfungsvorbereitung gebucht habe. Die zeitliche Flexibilität des BTZ sei ein weiterer wichtiger Faktor bei der Entscheidung gewesen, denn die Azubis seien bei den zahlreichen auswärtigen Baustellen nicht jederzeit vor Ort für Schulungen verfügbar.

#### **4.2. Viele männliche Auszubildende, viele mit Migrationshintergrund**

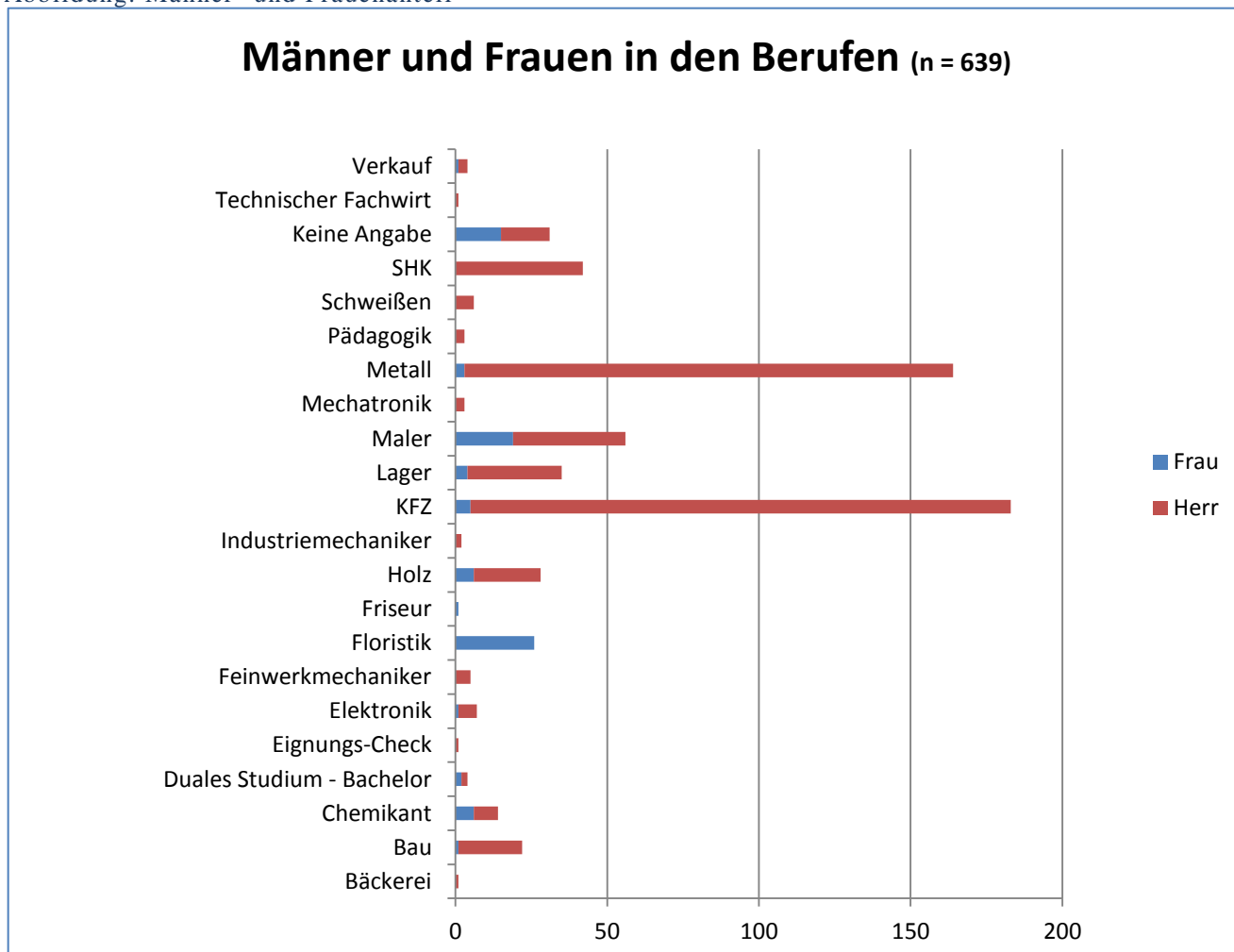
Mit MAUFFU wurden die Fähigkeiten und Fertigkeiten von insgesamt 639 Auszubildenden ausgebaut. Lediglich 14 % der Teilnehmenden waren Frauen. Das Ziel der BTZ GmbH war es, 30 % Frauen zu erreichen. Der geringe Frauenanteil erklärt sich, wenn die Berufsfelder dargestellt werden. Denn die Unternehmen schickten Auszubildende vorwiegend aus gewerblich-technischen Berufsfeldern. Dies entspricht der Herkunft und Verankerung der BTZ GmbH. Diese Berufsfelder sind stark männlich besetzt. Als Beispiel: Im Berufsfeld Metallerzeugung u. -bearbeitung arbeiteten im Jahr 2011 5,3 % Frauen<sup>1</sup>.

Von den 90 Frauen im Projekt waren 26 angehende Floristinnen. Wenig überraschend war es, dass es keinen angehenden Floristen in diesem Berufsfeld gab. Unter den 56 Auszubildenden im Malerhandwerk waren 19 weiblich. Dies entsprach ungefähr dem deutschen Verhältnis. Relativ viele Frauen nahmen aus dem Berufsfeld Holz teil. 21 % der Auszubildenden waren weiblich. Dies ist als überdurchschnittlich zu werten. Bei den Chemikantinnen und Chemikanten waren 43 % weiblich. Nur drei Teilnehmerinnen waren unter den Auszubildenden in Metallberufen. Dies entspricht immerhin 2 % aller Auszubildenden in MAUFFU in diesem Berufsfeld.

In MAUFFU sind die Berufsfelder Metall und KFZ mit jeweils mehr als 150 Teilnehmenden stark vertreten. Im KFZ-Gewerk wurden alleine 15 betriebsübergreifende Prüfungsvorbereitungen mit 159 Teilnehmerinnen und Teilnehmern á drei Teilnehmendenstunden absolviert. Die anderen 24 Teilnehmenden aus dem KFZ-Gewerbe absolvierten dagegen durchschnittlich 56 Teilnehmerstunden in der Ausbildung.

<sup>1</sup> Datenbank „Berufe im Spiegel der Statistik“ des IAB <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/faces/Start.jsp>

Abbildung: Männer- und Frauenanteil



Die Teilnehmenden in MAUFFU waren zwischen 16 und 34 Jahre alt. 64 % der Teilnehmenden waren 18, 19 oder 20 Jahre alt, als sie die flexible Ausbildungsbegleitung nutzten. Bei der Prüfungsvorbereitung zeigt sich dann auch, dass die Teilnehmenden im Schnitt älter sind als bei den anderen Modulen. Dies entspricht ungefähr dem Durchschnittsalter der Auszubildenden laut Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014.

Die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund war höher als angenommen: 83 Personen von 639 Teilnehmenden hatten einen Migrationshintergrund. Es waren nun 13 % anstatt wie geplant 10 %. Das ist sehr positiv zu bewerten. Vor allem, dass 22 Prozent der Auszubildenden mit Migrationshintergrund weiblich sind, erfreut (=15 Frauen/83 TN). Bei allen 639 Teilnehmenden liegt der Frauenanteil bei nur 16 %.

Abbildung unten links: Kevin Jansen ist froh über die Möglichkeit, bestimmte Themen der Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker Schwerpunkt Nutzfahrzeuge beim BTZ noch praktisch vertiefen zu können. Seine Ausbildung absolviert er beim [Autohaus Peters](#) in Itterbeck



Abbildung unten rechts: Ausbilder Christian Többen (Mitte) und seine beiden Auszubildenden zu Industriemechanikern, Ivan Tschaganow (links) und Lars Oberwalleney, wollen auch weitere Angebote der Ausbildungsbegleitung in Bausteinen nutzen. Sie arbeiten bei der im Bereich Rohrleitungsinspektionen tätigen Firma [3 P - Services](#) aus Lingen



### 4.3. Die Fortführung der Ausbildungsunterstützung

#### Die flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen

Ein zentrales Ergebnis von MAUFFU ist, dass die Betriebe überzeugt werden konnten, noch zusätzlich in ihre Auszubildenden und damit in ihre Ausbildung zu finanzieren.

In den Monaten September bis Dezember 2014 buchten 73 Unternehmen für insgesamt 123 Auszubildende Bausteine. Insgesamt wurden 3.195 Stunden im Rahmen der flexiblen Ausbildungsbegleitung in Bausteinen in Anspruch genommen, das sind ca. 26 durchschnittlich pro Teilnehmer/in. Im Prinzip zeigte sich für Ende 2014, dass sich die Nutzung von MAUFFU fortsetzt:

- Nutzung von Ausbildungsbegleitung und Prüfungsvorbereitung
- Starke Teilnehmerzahlen in den Berufsfeldern Metall und KFZ
- Gewerblich-technische Berufsfelder insgesamt
- Hoher Anteil an männlichen Auszubildenden

Auch in 2015 läuft die flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen erfolgreich weiter: Es haben bereits 109 Unternehmen für 187 Auszubildende Unterstützung gebucht. Bis Ende April qualifizierten die Ausbilder/innen der BTZ GmbH bereits 172 dieser Auszubildenden mit insgesamt 3.383 Stunden.

Diese Zahlen belegen, dass der Ansatz der Betriebsbeteiligung tatsächlich gut funktionieren kann. Die BTZ GmbH hat damit ein dem regionalen Bedarf angemessenes betriebsspezifisches Angebot entwickelt, das nachhaltig wirken wird.

### Weitere Ansätze zur Verbesserung der Ausbildung in der Region

Im Rahmen der intensiven Kontakte der Bildungsmakler/innen mit den Betrieben wurden weitere Aspekte und Themen zur Verbesserung der lokalen Ausbildungsstruktur diskutiert. Einige dieser Vorhaben sind bereits in der Umsetzung, andere noch in der Vorbereitungsphase.

Ein Unternehmen, das sich auch an MAUFFU beteiligt hat, hat mit dem BTZ über eine mögliche intensive Kooperation gesprochen. Das kunststoffverarbeitende Unternehmen möchte die Qualität der Ausbildung verbessern. Es geht um das erste Ausbildungsjahr der Verfahrensmechaniker/innen für Kunststoff- und Kautschuktechnik. Die Ausbildung dieser Anfänger/innen belastet das Personal und den Produktionsablauf im Unternehmen ungewollt stark. Zudem hat das Unternehmen nicht immer die Möglichkeit, sämtliche Inhalte des Ausbildungsrahmenplanes bei sich selbst gut abzubilden. So sieht das Unternehmen die Kooperation mit dem BTZ zielführender als die Fortführung im eigenen Hause an. Die Gespräche laufen und es sieht vielversprechend aus.

So arbeitet die BTZ GmbH mit dem Arbeitskreis Personalentwicklung des Kunststoffnetzwerkes an der Schließung von Lücken im regionalen Qualifizierungsangebot. Es wird überlegt, dass für viele Unternehmen relevante Ausbildungs- und Arbeitsthema „Spritzgießen“ in einer neuen Kunststoffwerkstatt dauerhaft zu etablieren. Die Zusammenarbeit besteht in diesem Bereich aus der gemeinsamen Ideenfindung, Bedarfsanalyse, Konzeptionierung und Umsetzung sowie Evaluation der Handlungen. Auch hier haben einige Gespräche stattgefunden, die noch nicht abschließend zu einer Kooperationsvereinbarung geführt haben.

Im IHK-Bereich Mechatronik wurde die BTZ GmbH aufgrund der Schwierigkeiten der KMU bei der Vermittlung aller Inhalte des Ausbildungsrahmenplanes involviert. Den Betrieben und ihren Auszubildenden fehlen die Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisungen aus dem Handwerk. In diesen „ÜLUs“ stellt das Handwerk sicher, dass auch die Auszubildenden aus kleinen und/oder stark spezialisierten Betrieben alle Ausbildungsinhalte erlernen können. Die BTZ GmbH entwickelt nun in enger Absprache mit dem Prüfungsausschuss themenorientierte Lehrgänge als Prüfungsvorbereitungen für Mechatroniker/innen. Die betriebsspezifische Entwicklung und Umsetzung einer Fortbildung für die Fachkräfte wird zusätzlich geplant.

Auch die 17 Ausbildungsplätze, die zusätzlich geschaffen und/oder gesichert wurden, sind ein wichtiges Ergebnis.

Leider nicht konkret zu erfassen sind die Wirkungen in den Unternehmen, die durch die Reflexion der betrieblichen Ausbildungsprozesse entstanden sind. Hier ist davon auszugehen, dass die Beratungen durch die Bildungsmakler/innen zur Organisationsentwicklung beigetragen haben. Dies zeigt auch die vermehrte Anfrage nach intensiveren Beratungen zur Ausbildungsbegleitung.

### **Zitate statt eines Resümees**

In den Kapiteln waren bereits Fotos von einigen Auszubildenden und von Unternehmensvertretern zu sehen. Es erschienen Zeitungsartikel mit guten Beispielen der Nutzung und Unternehmensvertreter/innen stellten bei Netzwerktreffen gerne ihre positiven Erfahrungen vor. Hier sind nun einige der Aussagen zu lesen.

Abbildung: Aussagen zu MAUFFU

Wer	Worte
<b>Malermeister Thomas Sobott, Nordhorn</b>	„So professionell und mit solchem Zeiteinsatz, wie es Ausbilder Michael Schmidt vom BTZ Nordhorn macht, kann ein Handwerksbetrieb die Aufbereitung des theoretischen Lehrstoffes in aller Regel nicht machen.“
<b>Hubert Wilming, Meister im Technischen Dienst bei Röchling Engineering Plastics KG Haren</b>	„Der BTZ Ausbilder ist individuell auf unseren Bedarf eingegangen. Auch wenn der sich erst während der Schulung ergeben hat“.
<b>Auszubildende Lars Oberwalleney und Ivan Tschaganow; 3 P - Services, Rohrleitungsinspektionen, Lingen</b>	„Die Konzentration auf das Thema für eine ganze Woche war richtig gut! Es macht Spaß, eine Woche intensiv konventionelles Drehen und Fräsen zu vertiefen.“
<b>Martin Deters, Personalleiter bei der Bauunternehmung August Mainka</b>	„Wir möchten, dass unsere Lehrlinge gleich beim ersten Anlauf erfolgreich sind und Prüfungen nicht wiederholen müssen. Genau deswegen habe ich den Baustein „Prüfungsvorbereitung“ gebucht. Außerdem fand ich die zeitliche Flexibilität des BTZ gut. Denn die Azubis sind nicht immer vor Ort für Schulungen verfügbar. Sie sind auf den auswärtigen Baustellen.“
<b>Horst Siekemeier, Prokurist bei M+F Spedition in Nordhorn</b>	„Ich wollte Jacqueline eine berufliche Chance geben und sie hat sie gut genutzt! So hat sie ihren Abschluss bekommen und ich nun eine kompetente Facharbeiterin.“

## 5. Die Erfahrungen: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

### 5.1. Die Erfolgsfaktoren

#### Grundlagen

Eine wichtige Grundlage für den Erfolg war die zutreffende Bedarfsanalyse. Tatsächlich wurde der Fachkräftemangel und der Mangel an Ausbildungswilligen im Verlauf des Projektes größer. Auch die Landkreise und Unternehmensverbände engagierten sich stark öffentlich für die Ausbildung und die Qualität der Ausbildung. Diese zusätzliche Öffentlichkeitsarbeit und auch praktische Unterstützung von „MAUFFU“ wirkte sich positiv auf das Projekt aus. Das Projekt kam zur rechten Zeit auf den Markt, als das Problem für die Unternehmen deutlich größer wurde. Bildungsmakler/innen konnten bei den Unternehmen nicht immer „offene Türen einrennen“, doch sie mussten auch keine „Bastionen erstürmen“.

Die zutreffende Bedarfsanalyse zeigt sich auch an den Berufsfeldern der Auszubildenden: Metall ist eine sehr wichtige Branche im Landkreis Emsland und der Grafschaft Bentheim.

#### *Strategischer Aufbau und Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern*

Das Konzept von MAUFFU haben die Projektmanager/innen der BTZ GmbH aus ihren vielfältigen Kontakten im Zusammenhang der Ausbildung entwickelt:

- Betriebe
- Agentur für Arbeit
- Jobcenter der beiden Landkreise
- Netzwerke der BTZ GmbH: Wirtschaftsregion Emsland e. V., Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V., Geschäftsstelle Überbetrieblicher Verbund e. V. Landkreis Emsland
- Teilnahmen an Tagungen und Messen (lokal, regional, bundesweit)
- Entwicklungen aus Projekten: niedersächsische Richtlinien (Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt (FIFA), Weiterbildungsoffensive Mittelstand (WOM), Arbeit durch Qualifizierung (AdQ)
- Entwicklung aus Projekten in bundesweiten Richtlinien (Jobstarter, Berufsorientierungsprogramm)

Die Grundlage des Projekts „MAUFFU“ war also nicht die Richtlinie und die kurzfristige Förderung, sondern eine gründliche Bedarfsanalyse mit dem Ziel der langfristigen Verbesserung der Ausbildung in der Region.

Die Projektmanager/innen der BTZ GmbH besprachen das Vorhaben intensiv mit den starken Branchen-Netzwerken der Region: In den Branchen Kunststoff sowie Metall ist jeweils ein vom Landkreis organisiertes Netzwerk der Unternehmen aktiv. Das Netzwerk emsländischer Metall- und Maschinenbauunternehmen (MEMA) pflegt einen intensiven Kontakt zu mehr als 900 Unternehmen. Dabei werden auch Unternehmen aus der Region außerhalb des Bezirks der Agentur für Arbeit Nordhorn erfasst. Das Kunststoffnetzwerk wird vom Landkreis Grafschaft Bentheim betreut und koordiniert Aktivitäten für 200 kunststoffverarbeitende Unternehmen und Netzwerkpartner aus der Region (und darüber hinaus).

Die Koordinierenden und Vorsitzenden der Netzwerke waren vom Projektvorhaben begeistert. Ihre Unterstützung bildete eine wichtige Basis bei der erfolgreichen Durchführung. Sie agierten persönlich, in Newslettern, Netzwerkaktivitäten, etc. als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Die zwei Bildungsmakler/innen der BTZ GmbH nutzten die Gesprächsmöglichkeiten der Netzwerktermine in vollem Maße. Außerdem informierten sie vorhandene Betriebskontakte, besuchten Messen und organisierten Informationsveranstaltungen. Flyer, Mailings, Telefonakquise sowie eine gute Pressearbeit komplettierten die aktive Bewerbung der Angebote nach außen. Insbesondere die Ausbilder/innen und auch die anderen Beschäftigten der BTZ GmbH wiesen in ihren Betriebskontakten auf MAUFFU hin. So wurden viele Impulse gesetzt, die die Betriebe durch den Mix aus mündlichen Empfehlungen, bisherigen Erfahrungen und der Werbung neugierig machten.

### **Betriebs- und berufsspezifische Unterstützungsangebote**

Die Angebote der BTZ GmbH in der flexiblen Ausbildungsbegleitung sind orientiert an den Ausbildungsordnungen und an Ausbildungsrahmenplänen. Damit entsprechen sie den Grundsätzen der betrieblichen Ausbildungspraxis.

Bis auf die Vereinbarung über das jeweilige Modul war die Inanspruchnahme des Projektes zeitlich und inhaltlich nicht verpflichtend. Dies ist ein deutlicher Gegensatz zu anderen Projektansätzen mit detaillierten Kooperationsverträgen oder auch Verträgen im Rahmen eines Ausbildungsverbundes. Der Ablauf wurde unbürokratisch gestaltet. Bei betriebsübergreifenden Qualifizierungen, wie z. B. der dreistündigen Prüfungsvorbereitung im für KFZ-Mechatroniker/innen reichte es aus, das Anmeldeformular (eine Seite) auszufüllen. Es wurden Betriebskontaktdaten, Teilnehmerangaben sowie die Größe des Unternehmens erfragt. Für die Förderung war es wichtig zu wissen, ob ein Unternehmen ein kleines und mittleres Unternehmen nach der europäischen Definition ist oder nicht.

Nicht alle Unternehmen konnten den Begriff einsortieren. Deswegen wurden die wichtigsten Kriterien auf dem Anmeldeformular aufgeführt. Im Zweifelsfall wurden die Unternehmen unterstützt, die Prüfkriterien auf ihr Unternehmen anzuwenden.

Somit gestaltete die BTZ GmbH die Angebote so, dass sie auch Betriebe ansprachen, die davor noch keine Unterstützungsdienstleistungen im Ausbildungsbereich nutzten. Die Hürde, sich dadurch dem Thema „Verbesserung der Ausbildungsqualität“ zu nähern, wurde niedrig gehalten. Es zeigte sich im Projektverlauf, dass viele Betriebe mehrere Angebote nutzen. Sie nutzten zuerst ein standardisiertes Angebot und fassten dann das Vertrauen, sich auf ein betriebsspezifisches bzw. individuell auf die auszubildende Person zugeschnittenes Angebot einzulassen. Hierfür mussten die Betriebe Vertrauen in die BTZ GmbH haben.

### ***Vertrauen der Unternehmen erreichen***

Konkret heißt das, Vertrauen in die Personen, mit denen der Betrieb zur Durchführung zu tun hat. Die BTZ GmbH wendete diese Strategien zur Vertrauensbildung an:

- Immer die gleichen Ansprechpersonen in der BTZ GmbH
- Gute Erreichbarkeit und schnelle Rückmeldungen auf Anfragen
- Zuverlässigkeit bei Absprachen, Zusagen und in der Durchführung der Qualifizierungen
- Keine Fähigkeiten u. Möglichkeiten vortäuschen, die nicht da sind
- Anerkennung der Leistung des Betriebes in der Ausbildung und das auch aussprechen
- Eine eindeutige Kommunikation und eine hohe Kommunikationsintensität („Lieber einmal zu viel zusammenfassen als es falsch verstanden zu haben.“)

### ***Zuverlässig sein, „fassbare“ Angebote und Nutzen präsentieren***

Zur Zuverlässigkeit in der Durchführung gehörte es auch, dass die BTZ GmbH einige Qualifizierungen durchführte, die wegen zu wenigen Anmeldungen wenig wirtschaftlich waren. Die Folgekosten einer Absage wurden allerdings als höher eingeschätzt als die Kosten der Durchführung. Dieses Vorgehen hat sich für die BTZ GmbH bewährt. Da die Markanalyse gründlich betrieben wurde, waren zu wenige Teilnehmende selten ein Problem.

Um die Betriebe vom Nutzen der flexiblen Ausbildungsbegleitung zu überzeugen, formulierten die Bildungsmakler/innen und Ausbilder/innen konkrete, möglichst „anfassbare“ Angebote.

Solch ein Angebot wie die flexible Ausbildungsbegleitung stellt sich für Betriebe eher nebulös dar. Eine präzise Darstellung aus der Sichtweise und in der Sprache der Betriebe hilft den Unternehmensverantwortlichen beim Erkennen des Nutzens. Flyer wurden mit Beispielen versehen, um ein „Bild“ zu erzeugen, wie es funktionieren kann.



Eine Formulierung des Nutzens von Prüfungsvorbereitung: „Die Prüfungsergebnisse sind in der Regel besser, die jungen Leute sind hoch motiviert, weil sie es als Auszeichnung erleben, dass der Betrieb in sie investiert. Und Betriebe, die nach außen sichtbar in ihren Nachwuchs investieren, haben bei zukünftigen Bewerbern die besseren Chancen ihren Nachwuchs zu sichern.“

Als wichtig stellte sich die Frage nach der jeweils richtigen Person bzw. richtigen Perspektive für ein Gespräch heraus. Ohne die Zustimmung der Personalleitung oder Geschäftsführung kann es keinen Auftrag geben. Doch eine Werkstattleitung muss den Nutzen auch auf der fachlichen Ebene und der Prozessebene erkennen: „Was kann der/die Auszubildende nach der Qualifizierung, was den Ablauf konkret verbessert?“

Es wurden sowohl top-down-Beratungen als auch bottom-up-Beratungen durchgeführt. Bei einer top-down-Beratung konzentrierten sich die Bildungsmakler/innen vor allem auf die Personalstrategie und betonten den Betriebsnutzen und die Wirtschaftlichkeit der Verbesserung der Ausbildung.

In der Bottom-up-Beratung unterstrich der/die Ausbilder/in eher den Nutzen für den direkten Gesprächspartner und dessen/deren Verantwortungsbereich (siehe Skizze eines Beratungsablaufes). Somit waren die Bildungsmakler/innen gefordert, mehrere Perspektiven im Betrieb zu unterscheiden und zu erfassen.

### Interne Prozesse und Organisation

Die Gestaltung von „MAUFFU“ als modulares Angebot stellte sich als wichtiger Erfolgsfaktor dar. Von individueller Betreuung einzelner Teilnehmender bis hin zu betriebsinternen oder –betriebsübergreifenden Qualifizierungen wurden die Wünsche der Kunden, wenn möglich, realisiert.

Die BTZ GmbH ist in der Lage, modernes und neues Wissen in den entsprechenden Berufen bereit zu stellen und effektiv zu vermitteln. In insgesamt 38 Berufen liegt die Ausbildungsberechtigung vor. Auch die technische, räumliche und sächliche Ausstattung ist auf einem hohen Niveau. Eine Tabelle auf der folgenden Seite stellt die Werkstätten an den verschiedenen Standorten dar. Dies sind die Berufsbereiche für die das BTZ traditionell steht.

Inbesondere die Verankerung und das bisher schon erworbene Vertrauen der Unternehmen vor Start des Projektes war wichtig. Dies ermöglichte den schnellen Start von Qualifizierungen. Die Unternehmen können die prinzipiellen Möglichkeiten der BTZ GmbH einschätzen, da die BTZ GmbH bereits ein gewichtiger Akteure im Bereich Übergang-Schule-Beruf sowie Ausbildung und betriebliche Weiterbildung ist. Die Orientierung von MAUFFU auf beruflich-fachliche Unterstützung der Betriebe ging dementsprechend voll auf.

Abbildung: Werkstätten und Themenfelder an den drei BTZ-Standorten

Werkstatt (Themenfelder)	Lingen	Meppen	Nordhorn
<b>Bauhandwerk</b> (Hochbau, Tiefbau, Betonlabor, CAD, Gebäudeenergieberatung, Wärmebildkamera)	☒	☒	☒
<b>Metall</b> (Schweißen MAG/WIG/E/G, Drehen, Fräsen – konventionell/CNC, Modelltür – Schließ- und Sicherungstechnik)	☒	☒	☒
CNC-Blechtechnik mit TrumaBend C110		☒	
<b>Kfz.</b> (Prüf- und Diagnose, Hybrid, Airbag, Klimaanlage, CAN-Bus, Motorrad, Landmaschinen)	☒		
<b>Heizung/Sanitär/Klima</b> (div. Übungskessel, Falztechniken, Regelungstechnik, Solar, Photovoltaik, dreiteilige Abwasserwand)		☒	☒
<b>Maler/Lackierer</b> (Air-Brush)	☒	☒	☒
<b>Friseurin</b> (Kosmetik, Maniküre, Hochsteckfrisuren)		☒	☒
<b>Floristin</b> (Kränze und Gestecke, Hochzeits- und Trauerfloristik)		☒	☒
<b>Elektro</b> (Pneumatik, SPS, EIB/KNX, regenerative Energien, VDE-Messgeräte, Wärmebildkamera, Telekommunikationstester, „Verunreinigungen im Stromnetz“)		☒	☒
<b>Holz</b> (Maschinenkurse, CNC-Portalbearbeitungszentrum Weeke BMG 311 Optimat)			☒

### ***Aktivität als Bildungsdienstleister: Rolle der Bildungsmakler/innen im komplexen Prozess***

Bei „MAUFFU“ und der „Flexiblen Ausbildungsbegleitung“ handelt die BTZ GmbH nicht so sehr als Anbieter von Kursen, sondern eher als Bildungsdienstleister auf. Statt Angebotsorientierung wurde die Nachfrageorientierung betont. Folgende Punkte sind wichtig, um den betriebsspezifischen Nutzen zu ermöglichen:

- hohe Flexibilität hinsichtlich der wechselnden Kundenaufträge und damit Arbeitsinhalten und Arbeitsweisen (Ausbilder)
- Verhandlungs- und Kommunikationsbereitschaft (alle Beteiligten)
- Produktentwicklung teilnehmer-, unternehmens- und kosten-nutzenorientiert (Bildungsmakler)

Dafür sind auf Seiten des Bildungsdienstleisters und auch des eingesetzten Personals zusätzliche Kompetenzen notwendig: Sich auf die jeweilig andere Perspektive einzulassen und gemeinsam neues zu entwickeln.

Eine wichtige Aufgabe in dem Prozess haben die „Bildungsmakler/innen“ des BTZ. Bei unternehmensübergreifenden Qualifizierungen nehmen sie die Anliegen der Betriebe auf und informieren die Ausbilder/innen über das Anliegen. So wird die Zahl der Ansprechpartner im Sinne eines „one-stop-shops“ gering gehalten. Dies hatte den Nutzen, dass die Unternehmen das Profil des/der Bildungsmakler/inn erkennen können.

Denn häufig sind nicht nur Beratungsdienstleistungen für Unternehmen schlecht erkennbar, sondern auch die Leistungsmöglichkeiten von Beratenden (Loebe, Severing 2011, S. 62). Dieses Vorgehen trägt wiederum zur Vertrauensbildung in Person und Produkt bei. Bei betriebsinternen und damit sehr spezifischen Qualifizierungen stellt sich der Prozess der Bedarfserhebung und Entwicklung einer Qualifizierung aufwendiger dar. Dann werden häufig auch die Ausbilder/innen der BTZ GmbH direkt involviert.

Als Beispiel eine Skizze des Beratungsprozesses mit einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen.

- Vorkontakte durch Messen und gemeinsame Teilnahmen an Netzwerk-Terminen
- Telefonischer Kontakt zur Terminvereinbarung und Projektvorstellung durch Bildungsmakler
- Gespräch Bildungsmakler der BTZ GmbH und Personalleiterin, Vorstellung der Projektmöglichkeiten mit Powerpoint, Bedarfsabfrage allgemein, Personal will Bedarf innerbetrieblich klären
- Telefonischer Kontakt durch Betrieb: Interesse an Pneumatik und Hydraulik-Schulung für Werkzeugmechaniker/-in Auszubildende
- Gespräch Bildungsmakler und Ausbilder sowie Personalleiterin und Meister des Betriebes, Konkretisierung des Bedarfes und Organisationsfragen: Wo und Wie
- Telefonate zwischen Ausbilder der BTZ GmbH und Meister des Betriebes
- Telefonate zwischen Bildungsmakler und Personalleiterin
- Ausbilder erstellt Curriculum und Bildungsmakler ein Angebot für Auszubildende des 1. und 2. Lehrjahres
- Akzeptanz des Angebotes
- Vorbereitung der Durchführung in der BTZ GmbH und im Betrieb
- Durchführung der ersten Grundlagenschulung, Zufriedenheitsabfrage bei den Teilnehmenden
- Zwei Wochen nach der Durchführung Telefonate zwischen Ausbilder und Meister sowie zwischen Bildungsmakler und Personalleitung, der Aufbaukurs wird nicht mehr nach der Arbeit stattfinden, sondern am Samstag
- Vorgespräch zwischen Ausbilder und Meister, letzte Absprachen
- Vorbereitung der Durchführung in der BTZ GmbH und im Betrieb
- Durchführung des Aufbaukurses, Zufriedenheitsabfrage bei den Teilnehmenden
- Zwei Wochen nach der Durchführung Telefonate zwischen Ausbilder und Meister sowie zwischen Bildungsmakler und Personalleitung
- Fortführungsgespräch zwischen Bildungsmakler, Ausbilder und Personalleiterin und Meister

Die Bildungsmakler/innen benötigen hohe und verschiedene Kompetenzen, um diese komplexen Prozesse sowohl extern als auch intern zu gestalten. Es sind Kompetenzen im kommunikativen, pädagogischen und didaktisch-methodischen Bereich. Doch darüber hinaus sind eine gute Auffassungsgabe, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und technisches Verständnis nötig.

### ***Fachliche Kompetenz des Ausbildungspersonals***

Die fachliche Kompetenz des Ausbildungspersonals war die Basis des Erfolges von MAUFFU. Denn alle Erfolgsfaktoren können nur wirken, wenn die Bildungsdienstleistung an sich gut ist:

Dann erzählen die Auszubildenden in ihrem Unternehmen positiv davon.

Dann erleben die betrieblichen Auszubildenden, dass ihre Auszubildenden mit mehr Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem BTZ wiederkommen.

Dann erzählen Betriebsvertreterinnen und –vertreter im Gespräch von dem Nutzen und erzeugen so Referenzen.

Die Rolle der Qualität der Bildungsdienstleistung kann nicht hoch genug gewertet werden. Im Rahmen dieses Leitfadens soll es bei der Würdigung der Leistung des Ausbildungspersonals bleiben. Die Details ihrer Bildungsarbeit darzustellen, würde den Rahmen sprengen.

### ***Preisliche Gestaltung:***

Das Projekt „MAUFFU“ fand im Rahmen der niedersächsischen Richtlinie „Modellprojekte betriebliche Ausbildung“ statt. MAUFFU war eins der wenigen Projekte, die die Betriebe direkt finanziell in die Pflicht nahmen. Für den Erfolg des Projektes war dies kein Nachteil. Eher im Gegenteil. Das Programm „Flexible Ausbildungsbegleitung“ wird von den Betrieben auch ohne Förderung sehr gut weiterhin angenommen. Durch die deutliche Nutzenformulierung und die Einnahme der Betriebsperspektive lohnt es sich für die Betriebe zu investieren. Sie bilden ihre zukünftigen Fachkräfte aus (siehe Kapitel 2). Betriebe handeln wirtschaftlich. Sie geben Geld für Waren und Dienstleistungen aus. Sie sind es gewohnt, für einen Wert zu bezahlen. „Was nichts kostet, ist auch nichts wert“, drückt diese Sichtweise aus. Die Gestaltung des Preises hat gleichzeitig große Auswirkungen auf den Erfolg des Angebotes. Es musste eine gute Balance gefunden werden, die die Unternehmen nicht abschreckt und gleichzeitig wirtschaftlich für die BTZ GmbH sinnvoll war. Die BTZ GmbH hat dies offensichtlich geschafft. Die weitere Nutzung der Angebote ohne Förderung belegen dies.

## 5.2. Die Stolpersteine

### Hoher Personalaufwand

Einen innerbetrieblicher Stolperstein stellte die Organisation der Qualifizierungen im Rahmen von MAUFFU dar. Je nach Wunsch der Betriebe waren Wochenend-, Abend- oder werktägliche Qualifizierungen gefragt. Die Ausbilder/innen der BTZ GmbH planen ihre Arbeit in der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung auf ein Jahr hin. Somit war viel Koordination und Organisation notwendig, um die meist sehr viel kurzfristiger geplanten Qualifizierungen in MAUFFU gut unterzubringen. Der Planungsaufwand war also höher als geschätzt. Die Ausbilder/innen planten die Inhalte der Qualifizierungen häufig im Gespräch mit den Ausbildungsverantwortlichen der Betriebe. Auch dieses Vorgehen erhöhte den Personalaufwand gegenüber einem „Standardkurs“. Die personalintensive Vorgehensweise der Bildungsmakler/innen wurde bereits bei den Erfolgsfaktoren dargestellt. Die Kehrseite ist ihr ebenfalls sehr hoher Personalaufwand.

Insgesamt ist die Organisationsentwicklung hin zum Bildungsdienstleister nur mit verstärkter Personalinvestition umsetzbar. Im Gegenzug zeigte sich der Erfolg anhand der Zahlen von MAUFFU und der nachhaltigen Fortsetzung im Programm „Flexible Ausbildungsbegleitung.“

### Weniger Mädchen und Frauen in MAUFFU als geplant

Es gelang im Projekt nicht, die geplante Anzahl und den geplanten Anteil an Frauen bei den Auszubildenden zu erreichen. Dies wurde bereits im Kapitel „Teilnehmerinnen und Teilnehmer kurz beschrieben. 347 Teilnehmende wurden in Metall und KFZ ausgebildet, das sind mehr als die Hälfte der 639 Teilnehmenden. Davon waren acht Auszubildende weiblich. Dies verdeutlicht die Schwierigkeit, insgesamt 30 % Frauen zu erreichen. Bei den Beginnerwochen waren immerhin 25 % der Teilnehmenden weiblich. Dies liegt vor allem an einem großen Industrieunternehmen, das für 22 Personen Beginnerwochen buchte. Es befanden sich viele Frauen unter den Chemikanten/Chemikantinnen. Beim Eignungsscheck waren tatsächlich die angestrebten 30 % der jungen Menschen weiblich.

Die geringe Nutzung des Eignungsschecks wirkt sich negativ auf ein Ziel von „MAUFFU“ aus: Das Berufswahlspektrum von jungen Frauen zu erweitern. Der hohen Anzahl von gewerblich-technischen Ausbildungs- und Arbeitsstellen steht eine eher konservativ, ländlich-traditionelle Einstellung der Bevölkerung gegenüber.

Das Alleinernährer-Modell (mit einem kleinen Zuverdienst der Frau) ist so normal, dass andere Lebensmodelle kaum möglich scheinen. Die Beschäftigungsquote der Frauen liegt bei 44,7 %. Deutschlandweit beträgt sie 51,2 %. Dafür ist die Bevölkerungsentwicklung positiv. Viele junge Frauen entscheiden sich also für Berufe, die traditionell weiblich besetzt sind.

Im Projekt „MAUFFU“ nutzten die Unternehmen vorwiegend Ausbildungsbegleitung und Prüfungsvorbereitung. So konnte es nicht gelingen, die Jugendlichen in ihrer Berufsorientierung zu beeinflussen. Zum Zeitpunkt der Teilnahme hatten sie ihren Ausbildungsberuf bereits gewählt. Ein Ansatzpunkt von „MAUFFU“ war auch die Beeinflussung der Unternehmen bei der Formulierung und Anwendung ihrer Auswahlkriterien. Da der Eignungsscheck nicht von den Unternehmen genutzt wurde, konnte dieser Ansatzpunkt mit den „MAUFFU“-Bausteinen nicht so wie geplant realisiert werden. Statt dessen orientierte sich die BTZ GmbH auf die Nutzung der Netzwerke und Kooperationspartner, um Genderthemen zu platzieren.

Als Exkurs: Der BTZ GmbH liegt die Erweiterung des Berufswahlspektrums von jungen Frauen sehr am Herzen. Gemeinsam mit dem Kunststoffnetzwerk wurde eine Kunststoffwerkstatt für die Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern entwickelt. Hier sollen insbesondere Mädchen die Kunststoffberufe kennenlernen. In einer Arbeitsgruppe - erst auf Leitungsebene, dann auf Fachpersonalebene - wurde gemeinsam konzeptioniert und schließlich Geräte zur Nachbildung einer Kunststoffwerkstatt gebaut. In der berufsorientierenden Medienwerkstatt informieren die Jugendlichen sich und ihre Mitschüler/innen über „Beruf und Geschlecht“ und „Gender“. Dem Bundesinstitut für Berufsbildung gefiel dieses Vorgehen sehr. Es prämierte die BTZ GmbH unter dem Motto „Berufsorientierung geschlechtssensibel gestalten“ 2013 dafür. Außerdem war die BTZ GmbH Anfang 2014 eingeladen, zwei Projekte auf dem Zukunftsforum „Ländliche Entwicklung“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft in Berlin vorzustellen. In diesen Projekten ermutigten wir minijobbende Frauen eine stabile berufliche Perspektive zu entwickeln und dabei auch geschlechtsuntypische Berufsbereiche zu berücksichtigen.

### **„Weiche“ Qualifizierungsthemen wenig von Unternehmen genutzt**

Insgesamt zeigte sich in „MAUFFU“, dass eher „weiche“ Qualifizierungsthemen wie sozialpädagogische Interventionen oder Azubi-Knigge wenig von den Betrieben nachgefragt wurden. Dies lässt sich damit erklären, dass die Betriebe Qualifizierungsbedarf sehen, wenn Arbeitsabläufe gefährdet sind oder durch die Qualifizierung positiv beeinflusst werden können (vergleiche Döring/Rätzl 2007): Wenn zum Beispiel die Beginnerwochen eine schnellere Einbindung der Auszubildenden in Arbeitsprozesse ermöglichen und somit ihre Produktivität erhöhen.

Die starke Nutzung der Prüfungsvorbereitung beruht ebenfalls auf einem eher „hart“ zu wertenden Fakt: Für die jungen Menschen geht es um das Bestehen, um den Berufsabschluss und den Zugang zur Facharbeiterschaft. Für die Unternehmen ist die Prüfung ebenfalls wichtig: Für die geplante Übernahme des Auszubildenden und auch für den guten Ruf des Unternehmens. Jedes Jahr nach den Prüfungen erscheinen Zeitungsartikel zu den Unternehmen mit besonders guten Prüflingen. Bezüglich des Azubi-Knigge gibt es zumindest an einem BTZ-Standort ein Konkurrenzangebot von einem anderen Bildungsanbieter. Dieses länger schon bestehende Angebot wird von einem Branchen-Netzwerk unterstützt und ist somit in der Region verfügbar.

Die BTZ GmbH konzentrierte sich weiter auf die betrieblich-fachlichen Qualifizierungsthemen, die dem Projekt „MAUFFU“ und dem Programm „Flexible Ausbildungsbegleitung“ einen so großen Erfolg ermöglicht haben. Hierzu nutzt sie insbesondere die Arbeit mit den Netzwerken.

### **Resümee**

MAUFFU und die Weiterführung des Programms „Flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ ermöglicht es den Betrieben ohne großen Mehraufwand ihre Ausbildungsqualität zu verbessern. Jeder interessierte Betrieb kann passgenaue Angebote finden und/oder sie zusammen mit dem Bildungsmakler entwickeln.

Die BTZ GmbH hat und konnte genau dieses Angebot entwickeln, weil sie ihre Rolle als gewerblich-technischer Bildungsanbieter in der Region ausübt und damit bekannt ist. Viele der Erfolgsfaktoren spiegeln jedoch eher Vorgehensweisen und Strategien wider, die für andersgeartete Projekte und Vorhaben mit Betrieben geeignet sind. Die BTZ GmbH hat keine Angebote für Betriebe entwickelt, sondern mit ihnen. Dies ist ein sehr entscheidender Perspektivwechsel. Aus dieser Perspektive wurde das Projekt MAUFFU und das Programm „Flexible Ausbildungsbegleitung in Bausteinen“ vorbereitet, durchgeführt und in die Nachhaltigkeit überführt. Das Ergebnis, dass die Betriebe weiterhin für die Verbesserung ihrer Ausbildung zahlen, ist beispielhaft für die Verwendung von ESF-Fördermitteln.

## Anhang 1: Literatur u. Quellenverzeichnis

- Beicht, Ursula; Krewerth, Andreas; Eberhard, Verena; Granato, Mona (2009): Viel Licht – aber auch Schatten. Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden. BIBB Report 9/09, Bonn. Online: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12\\_bibbreport\\_2009\\_09.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_09.pdf), zuletzt geprüft am 11.03.2014
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Bundesagentur für Arbeit (2014): Strukturdaten und Indikatoren. Agentur für Arbeit Nordhorn. Reihe Zahlen, Daten; Fakten. Erstellungsdatum 16.12.2014. Online: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/Aktuell/iiii4/zdf-sdi/sdi-257-0-pdf.pdf>, zuletzt geprüft am 02.2.2015
- Bundesagentur für Arbeit (2015): Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Agentur für Arbeit Nordhorn. September 2015. Reihe Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsstellenmarkt. Online: [http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjq2/~edisp/l6019022dstbai698746.pdf?\\_ba.sid=L6019022DSTBAI698752](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjq2/~edisp/l6019022dstbai698746.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI698752) zuletzt geprüft am 12.03.2015
- Döring, Ottmar; Rätzel, Daniela (2007): Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Report 1/2007: Thema: Personen- und organisationsbezogene Bildungsberatung, 30. Jahrgang
- Ebbinghaus, Margit unter Mitarbeit von Christin Rothe (2009): Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe. Bundesinstitut für Berufsbildung, Reihe Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 109, Bonn. Online: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_109\\_ideal\\_und\\_realitaet\\_betrieblicher\\_ausbildungsqualitaet.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_109_ideal_und_realitaet_betrieblicher_ausbildungsqualitaet.pdf), zuletzt geprüft am 21.03.2015
- Ebbinghaus, Margit (2009b): Instrumente zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildungspraxis. In BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2009). Jahrgang: 38, 2009, Heft 5, S. 14-18. Online: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/1716>, zuletzt geprüft am 21.03.2015
- Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforchung (2009): „Beschäftigungsprojektion „Wachstumsregion Ems-Achse“ bis zum Jahr 2025“. Online: [http://www.emsachse.de/cms/media/kunde\\_emsachse/upload/2012-05/1767\\_2012\\_05\\_02\\_GWS\\_Studie\\_Endbericht\\_Beschaeftigungsprojektion\\_Ems-Achse\\_-\\_Mai\\_2009.pdf](http://www.emsachse.de/cms/media/kunde_emsachse/upload/2012-05/1767_2012_05_02_GWS_Studie_Endbericht_Beschaeftigungsprojektion_Ems-Achse_-_Mai_2009.pdf), zuletzt geprüft am 17.03.2015
- Jansen, A.; Pfeifer, H.;Schöfeld, G.; Wenzelmann; F. (2015): Ausbildung in Deutschland weiterhin investitionsorientiert – Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2012/13. BIBB Report 01/2015, Bonn. Online: <http://www.bibb.de/de/25852.php>, zuletzt geprüft am 02.03.2015
- Kleinert, Corinna; Kruppe, Thomas (2012): Neue Typisierung. Regionale Ausbildungsmärkte verändern sich. IAB-Kurzbericht 17/2012. Online: <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1712.pdf>, zuletzt geprüft am 12.03.2015
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2011): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Modellprojekten im Bereich der betrieblichen Ausbildung - Modellprojekte betriebliche Ausbildung - Erlass des MW vom 12. 4. 2011, online:[https://www.nbank.de/downloads/Foerderprogramme/Modellprojekte\\_betriebliche\\_Ausbildung/Richtlinie\\_Modellprojekte\\_betriebliche\\_Ausbildung.pdf](https://www.nbank.de/downloads/Foerderprogramme/Modellprojekte_betriebliche_Ausbildung/Richtlinie_Modellprojekte_betriebliche_Ausbildung.pdf), geprüft am 02.02.2015

Verwendete Bilder: BTZ GmbH, Herbert Finke



## Anhang 2: Impressum und beteiligte Personen

### *Herausgeber:*



### **Berufsbildungs- und Technologiezentrum des Handwerks GmbH**

Geschäftsführer: Matthias Ricken

Beckstr. 19

49809 Lingen

Tel.: 0 591 - 97 304 0

Fax: 0 591 - 97 304 19

Email: [verwaltung@btz-handwerk.de](mailto:verwaltung@btz-handwerk.de)

Homepage: [www.btz-handwerk.de](http://www.btz-handwerk.de)

Sitz: Lingen (Ems)

Reg.-G: Amtsgericht Osnabrück HRB 100362

Ust - Befreiung gem.§ 4 Nr. 21b bzw. 22a UStG.: 612 700 79 53

### *An MAUFFU beteiligte Personen im BTZ*

<b>Wer</b>	<b>Was</b>
Rainer Spickmann,	Projektleitung
Hugo Kirchhelle,	Bildungsmakler
Judith Stockfleth und Kerstin Brünink	Bildungsmaklerinnen
Monika Hingst	Administrative Unterstützung und Abrechnung
Andrea Santel	Projektentwicklung und Leitfadenerstellung
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BTZ GmbH	Durchführung der Bausteine

**Mai 2015**