



# Selbst finanzierte Verbände als Modelle konjunkturunabhängiger Ausbildung

## Ergebnisse aus Fallstudien erfolgreicher Ausbildungsverbände

► Das betriebliche Ausbildungsplatzangebot verringerte sich seit 1999 von Jahr zu Jahr. Von Arbeitgeberseite werden immer wieder die ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als wesentliche Ursachen dafür hervorgehoben. Um allen Jugendlichen ein ausreichendes und auswahlfähiges Angebot an Ausbildungsplätzen unterbreiten zu können, sind Konzepte erforderlich, mit denen die Konjunkturabhängigkeit der Ausbildung verringert wird. In der berufsbildungspolitischen Diskussion spielen dabei Ausbildungsverbände eine besondere Rolle. Viele dieser Verbände werden nach wie vor staatlich gefördert. Seit einiger Zeit richtet sich die Aufmerksamkeit auch auf Ausbildungsverbände, die nicht auf eine öffentliche Förderung angewiesen sind. In diesem Beitrag werden Ergebnisse einer BIBB-Untersuchung von Verbänden dargestellt, die sich vollständig selbst finanzieren.



**WALTER SCHLOTTAU**

Dipl.-Handelslehrer, wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Bildungstechnologie, Bildungspersonal, Lernkooperation“ im BIBB

### Ausbildungsverbände: Von der staatlichen Förderung zur Selbstfinanzierung

Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben auch im vergangenen Jahr wesentlich zum Rückgang des Ausbildungsplatzangebots beigetragen.<sup>1</sup> Der bereits seit mehreren Jahren geleistete finanzielle Beitrag aus Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der Europäischen Union wird im Zusammenwirken mit weiteren Schwerpunkten neu akzentuiert. Für die Schaffung zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze spielt die Verbundförderung eine besondere Rolle.<sup>2</sup> Trotz der in beträchtlichem Umfang eingesetzten Fördermittel beträgt ihr Anteil an der Gesamtzahl der Ausbildungsplätze nur rund drei Prozent. Um die Fördermittel effektiver einzusetzen, wird deshalb dem Prinzip der Anschubfinanzierung eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Zur staatlich geförderten Verbundausbildung liegen bereits umfangreiche Forschungsergebnisse aus dem BIBB vor.<sup>3</sup>

In einem Forschungsvorhaben ist das BIBB in Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe SALSS Fragen hinsichtlich der Strukturmerkmale und Entwicklungsperspektiven selbst finanzierter Ausbildungsverbände nachgegangen. Dazu sind in 20 Verbänden Fallstudien in Form telefonischer Interviews durchgeführt worden, aus denen wichtige Ergebnisse nachfolgend vorgestellt werden. Dabei sind nicht nur Verbände berücksichtigt worden, die noch nie Zuschüsse aus Bundes- oder Länderprogrammen bezogen haben, sondern auch solche, die nach einer anfänglichen Unterstützung als Anschubfinanzierung anschließend ihre Arbeit selbst finanziert fortgeführt haben.<sup>4</sup>

### Ansatzpunkte zur Initiierung selbst tragender Ausbildungsverbände

Zu einem Verbundpartner wird ein Betrieb in erster Linie aufgrund einer starken Eigenmotivation. So bilden Betriebe vor allem aus drei Gründen im Verbund aus:

- da sie nicht alle Ausbildungsinhalte des Ausbildungsrahmenplans selbst vermitteln können,
- um die Ausbildungskosten zu reduzieren,
- um die Qualität der Ausbildung zu sichern oder zu erhöhen.

Meist werden kosteneffiziente und auch ansonsten mit möglichst wenig Aufwand verbundene Kooperationsformen gewählt, wie sie informelle Ausbildungskooperationen zwischen zwei oder auch mehreren Verbundpartnern oder auch die Auftragsausbildung bieten. Selbst aufwändigere Organisationsmodelle – bei denen in der Regel höhere Regiekosten anfallen – können sich offensichtlich finanziell selbst tragen, wenn damit die Ausbildung insgesamt kosteneffizienter wird. Förderlich für das Zustandekommen von Verbänden sind Persönlichkeiten, die sich in besonderer Weise in der Erstausbildung engagieren und bereits über ein gewisses Netzwerk an Kontakten verfügen.

Die Rahmenbedingungen erfolgreicher selbst finanzierter Ausbildungsverbände lassen sich unter drei Aspekten typisieren:

- *Der „naturwüchsige“ Ausbildungsverbund:* Für viele Kleinbetriebe ist es traditionell üblich, sich bei der Ausbildung gegenseitig zu unterstützen. Meist werden hierzu bereits bestehende persönliche Kontakte aus Prüfungsausschüssen, Arbeitskreisen sowie zu Kunden oder Zulieferern genutzt. Die Kooperation beschränkt sich meist auf informelle Absprachen. Diese Form des Verbundes gilt als selbstverständlich und wird nicht als ein besonderes Modell der Ausbildung empfunden. So wird hier auch kaum der Begriff „Verbundausbildung“ verwendet, sondern von Ausbildungskooperation gesprochen; denn mit der Bezeichnung Verbundausbildung werden eher komplexe, aufwändige Organisationsformen in Verbindung gebracht.
- *Ausbildungsverbände mit Krankenhäusern, Universitäten, oder in „themenzentrierten“ Gewerbegebieten:* Sie entwickeln sich bevorzugt dort, wo mehrere Betriebe räumlich nah beieinander liegen und bereits eine vorhandene Infrastruktur gemeinsam nutzen (z. B. in Technologie- und Innovationszentren). Auch Universitäten und Krankenhäuser eignen sich bei der Ausbildung betrieblicher Fachkräfte zur Initiierung von Verbänden, die sich ihre Partner auch im privatwirtschaftlichen Bereich suchen.
- *Unternehmen und Kommunen in Umstrukturierungsprozessen:* Diese zeigen dann eine besondere Aufgeschlossenheit für neue Ausbildungskonzepte, wenn z. B. öffentlich-rechtliche Betriebe privatisiert werden oder bei Großunternehmen ein Outsourcing von Bildungseinrichtungen stattfindet.

## Lösungsansätze bei der Suche nach Verbundpartnern

Besonders Existenzgründern, darunter gerade Firmen aus neuen Branchen, fällt es zumeist schwer, einen Verbundpartner zu finden. Es fehlt an Kontakten und der nötigen Zeit für die oft aufwändige Suche. Ebenfalls schwierig kann sich die Suche nach Partnern für die Anbieter einer Auftragsausbildung erweisen. Hier müssen die Umworbene(n) (z. B. durch eine entsprechende Beratung) zunächst davon überzeugt werden, dass sich die zusätzlichen Ausgaben lohnen, auch wenn sich der Kostenreduzierungseffekt erst mittelfristig auswirken wird. Zudem gibt es Partner, die eigentlich zur gemeinsamen Ausbildung prädestiniert wären, aber aus den unterschiedlichen Gründen ohne externe Hilfe zunächst einmal nicht zusammenkommen.

Hier könnten sich die betreffenden Firmen durch ein Ausbildungsprojekt unterstützen lassen, dessen Aufgabe in der Initiierung von Verbänden besteht. So gibt es z. B. die Möglichkeit, in Ausbildungsplatzkonferenzen andere Unternehmen mit ähnlichen Überlegungen kennen zu lernen. Die Praxis zeigt, dass diese Treffen dann besonders effektiv sind, wenn die Teilnehmerzahl nicht kleiner als zehn und nicht größer als 20 ist. Dabei ist der persönliche Kontakt besonders wichtig. Auch die Unternehmenskulturen sollten zueinander passen.

Erreicht werden muss, dass jedes einzelne Unternehmen seinen Bedarf an Unterstützung für bestimmte Ausbildungsanteile offen legt. Gelegentlich ist es auch notwendig, bestehende Vorurteile gegenüber den potenziellen Verbundpartnern abzubauen. Ein Erfolg versprechendes Konzept, um Partner in einem Verbund dauerhaft aneinander zu binden, ist der Einstieg über eine „passive“ Partnerschaft. Verbundpartner, die noch nicht dazu bereit sind, die volle eigene Verantwortung für Auszubildende zu übernehmen, betätigen sich vorerst nicht als Stammbetrieb, sondern übernehmen in einem ersten Schritt die Jugendlichen für bestimmte eingegrenzte Ausbildungsabschnitte.

Die Wahl des richtigen Verbundpartners spielt vor allem dann eine besondere Rolle, wenn ein Betrieb den Gast-Auszubildenden so weit wie möglich in seinen betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozess integrieren will. Dann nämlich ist es wichtig, dass die zeitlichen Vorstellungen und Geschäftsfelder zusammenpassen. Es wird bereits schwierig, wenn zwei zum Austausch vorgesehene Auszubildende zwar in demselben Beruf ausgebildet werden, aber in unterschiedlichen Fachrichtungen.

### Typisierung selbst finanzierter Ausbildungsverbände:

- Der „naturwüchsige“ Ausbildungsverbund
- Ausbildungsverbände mit Krankenhäusern, Universitäten, oder in „themenzentrierten“ Gewerbegebieten
- Unternehmen und Kommunen in Umstrukturierungsprozessen

Doch gibt es auch ideale Voraussetzungen, um ohne viel Aufwand den richtigen Verbundpartner zu finden: Viele Ausbildungskooperationen entstehen praktisch eher beiläufig in Zusammenhang mit bereits bestehenden Kontakten. Grundsätzlich ist festzustellen, dass günstige Bedingungen, um die Möglichkeiten einer Verbundausbildung auszuschöpfen, immer dann gegeben sind, wenn in einer Region traditionell enge Kommunikations- oder Kooperationsbeziehungen zwischen den Betrieben bestehen.

### Zur Organisation der Ausbildung im selbst finanzierten Verbund

Wie bei den staatlich geförderten Ausbildungsverbänden sind auch bei den selbst finanzierten die vier klassischen Organisationsformen anzutreffen.<sup>5</sup> (vgl. Kasten) Entgegen der vorherrschenden Meinung bei *geförderten* Verbänden wird von Verbundpartnern *selbst finanzierten* Verbände immer wieder die Auffassung vertreten, dass kein besonderer Aufwand erforderlich ist, um einen Verbund zu organisieren. Ein erhöhter Organisationsaufwand besteht allenfalls in der Phase der Verbundinitiierung und -gründung. Der Abschluss formaler Kooperationsverträge, der eine Voraussetzung für die staatliche Förderung von Verbänden darstellt, ist bei den selbst finanzierten Verbänden keinesfalls die Regel. Viele Verbände arbeiten auf der Basis informeller Absprachen. Hier erweist sich die Idee der Anschubfinanzierung überwiegend als Erfolgskonzept. Nach Ablauf der Förderung funktioniert der Austausch – wie von betroffenen Verbänden berichtet wird – vor allem über die

#### Organisationsformen von Ausbildungsverbänden

- Leitbetrieb mit Partnerbetrieben
- Ausbildungskonsortium
- Auftragsausbildung
- Ausbildungsverein

persönlichen Kontakte untereinander, man kennt sich und schätzt die bisherige Zusammenarbeit. Selbst dann, wenn Kostenbeiträge für eventuell in Anspruch genommene Ausbildungsleistungen entstehen, kann dies ohne formelle Regelungen abgewickelt werden. Bei der Organisationsform „Ausbildungsverein“ erfolgt die Kostenbeteiligung in der Regel über die Vereinsbeiträge.

Ebenfalls als „Selbstläufer“ funktionieren nach Einschätzung der Befragten Verbände auf der Basis von Auftragsausbildung, und das vor allem dann, wenn Großunternehmen beteiligt sind. Das Eigeninteresse an dem lukrativen Ausbildungsgeschäft ist so groß, dass das betreffende Großunternehmen von sich aus die erforderlichen Schritte unternimmt, um den Bestand des Verbundes zu bewahren. Die Kooperationsbeziehungen zwischen Verbundpartnern können grundsätzlich alle Aspekte einschließen, die in Zusammenhang mit der Erstausbildung stehen: Bewerberauswahl, Übernahme von Formalitäten, Grundausbildungslehrgänge, gemeinsamer theoretischer Unterricht, gegen-

## Verbände arbeiten häufig auf der Basis informeller Absprachen

seitiger Austausch von Auszubildenden, Auftragsausbildung, Ausbildungsmodule sowie Prüfungsvorbereitung.

Die Befragten gaben eine Reihe wichtiger Hinweise und nannten darüber hinaus Lösungswege für spezielle Probleme in der Verbundpraxis:

- Immer wieder kommt es zu Unstimmigkeiten zwischen Stammbetrieb, Berufsschule und Bildungsträger im Hinblick auf den jeweils aktuellen Ausbildungsstand der Auszubildenden. Diesem Problem kann durch engere Kontakte und intensiveren Informationsaustausch zwischen den Beteiligten begegnet werden.
- Um spätere Abstimmungsprobleme zu vermeiden, sollten die Einsatzzeiten der Auszubildenden im Partnerbetrieb bereits vor dem Ausbildungsbeginn festgelegt werden; insbesondere sollten die Partnerbetriebe im Vorfeld die besten Zeiten zur Aufnahme der externen Auszubildenden benennen.
- Die besondere Situation von kleinen Unternehmen kann zu Schwierigkeiten bei der Kontinuität in der Zusammenarbeit bei den Verbundpartnern führen; z. B., wenn der Firmeninhaber häufiger außerhalb seines Unternehmens arbeiten muss und der geplante Verbund-Ausbildungsplatz deswegen trotz einer Zusage doch nicht eingerichtet werden kann. In diesen Fällen ist rechtzeitig für einen Ersatzpartner Sorge zu tragen.
- Hält sich der eigene Auszubildende gerade am Beginn der Ausbildung lange beim Verbundpartner auf, kann das späte Kennenlernen des eigentlichen Stammbetriebs zum Problem werden. Die Aufenthaltsdauer außerhalb des Stammbetriebes sollte deshalb insgesamt nicht mehr als sechs Monate betragen. Zudem sollte bedacht werden, dass es auch bei einer Verbundausbildung immer darauf ankommt, dass der Auszubildende auch im Partnerunternehmen auf seinen Stammbetrieb zugeschnittene Qualifikationen vermittelt bekommt, da er bei der Abschlussprüfung seine Fertigkeiten im Stammbetrieb unter Beweis stellen muss.
- Gerade für kleinere Unternehmen ist es bedeutsam, dass der eigene Auszubildende auch dann im Stammbetrieb ist, wenn seine Arbeitskraft – etwa in Stoßzeiten – besonders benötigt wird.
- Schließlich ist auch eine zu große Entfernung der verschiedenen Lernorte nicht immer günstig für eine län-

gerfristige Verbundkooperation. Auf jeden Fall sollten die Wege für Auszubildende von vornherein so angelegt sein, dass sie in akzeptabler Zeit zu bewältigen sind.

kommunale Einrichtungen. Den Partnern entstehen so für die Beteiligung am Verbund keine zusätzlichen Kosten. In anderen Fällen zahlen die jeweiligen Stammbetriebe dem ausführenden Verbundpartner einen für sie günstigen Kostenbeitrag.

## Finanzierung von Ausbildungsverbänden ohne öffentliche Fördermittel

Selbst finanzierte Ausbildungsverbände sind von ihrer Konzeption her darauf angelegt, dass alle Verbundpartner gleichermaßen Vorteile aus dem Arrangement ziehen. Sie bringen deshalb gute Voraussetzungen mit, auch auf Dauer zu existieren. Sie sind nicht auf eine bestimmte Organisationsform festgelegt. Ein Großteil der Ausbildungsvereine finanziert sich allein über Mitgliedsbeiträge. Die jeweilige Höhe der Beiträge ist dabei abhängig vom Organisationsgrad. So erhebt z. B. ein Ausbildungsverein, der sich als „Selbsthilfverein“ versteht, lediglich einmal im Jahr 25 € pro Person und 75 € pro Unternehmen, um daraus nicht kostendeckende Veranstaltungen zu finanzieren.

Oft werden organisatorische Aufgaben ehrenamtlich übernommen. Die Leistungen, die die Verbundpartner erbringen, basieren entweder auf dem Gegenseitigkeitsprinzip oder werden entgolten. Zum Teil entstehen selbst bei einseitigem Auszubildendenaustausch für den Partnerbetrieb keine weiteren Kosten. Auch bei Ausbildungskooperationen und Konsortien verlangen Unternehmen, die Auszubildende ihrer Partner mit ausbilden, oft keine Kostenbeteiligung.

Bildungsträger mit Lehrwerkstatt finanzieren sich häufig nicht nur aus den Dienstleistungen rund um die Erstausbildung, sondern übernehmen darüber hinaus kleinere Auftragsarbeiten – meist für die eigenen Verbundpartner, was zum einen die Einnahmen erhöht, zum anderen den Auszubildenden die Gelegenheit gibt, im Rahmen einer realen Auftragsabwicklung seine Qualifikationen zu erwerben. Diese Finanzierungsquelle findet sich vor allem bei Bildungsträgern, die aus ehemaligen Lehrwerkstätten größerer Unternehmen hervorgegangen sind.

Manche Verbände werden von einem finanzstarken Verbundinitiator als Stammbetrieb alleine getragen. Dies können Betriebe sein, Universitätsverwaltungen oder auch

## Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchungen des BIBB haben gezeigt, dass sich typische Rahmenbedingungen identifizieren lassen, unter denen Ausbildungsverbände erfolgreich initiiert werden können und welche Wege es für eine tragfähige dauerhafte Selbstfinanzierung für diese Verbände gibt. Vor dem Hintergrund knapper werdender Fördermittel und um Mitnahmeeffekte und abwartendes Verhalten (auf neue Förderprogramme) zu vermeiden, hat ein Umdenken bei der staatlichen Förderung von Verbundausbildung stattgefunden. An die Stelle der Bezuschussung von Sach-, Verwaltungs- und Personalausgaben je zusätzlich geschaffenen Ausbildungsplatz tritt zunehmend die pauschale Förderung verbundbedingter Zusatzkosten. Parallel dazu wird das Prinzip der Anschubfinanzierung konsequenter angewendet mit dem Ziel, dass Verbände sich nach einer geförderten Anlaufphase in der Folge vollständig selbst finanzieren. In der Praxis erweist sich dieses Vorgehen überwiegend als erfolgreiches Konzept. Verbundinitiativen, die beabsichtigen, ihre Verbände von der Startphase an selbst zu finanzieren, werden institutionelle Beratungsleistungen angeboten (z. B. von Ausbildungsberatern, Ausbildungsplatzentwicklern und bei der Bundesagentur für Arbeit), um so Lösungen zur Überwindung von Anfangsschwierigkeiten zu finden. Bildungspolitisch angestrebt wird, bei der anstehenden Novellierung des Berufsbildungsgesetzes die Verbundausbildung als eigenständige konjunkturunabhängige Säule der Berufsausbildung zu verankern.<sup>6</sup> ■

### Verbundfinanzierung ohne staatliche Fördermittel

- Ausbildungsvereine finanzieren sich allein über Mitgliedsbeiträge
- Organisatorische Aufgaben werden ehrenamtlich übernommen
- Bildungsträger übernehmen kleinere Auftragsarbeiten
- Ein finanzstarker Stammbetrieb übernimmt die verbundbedingten Zusatzkosten

### Anmerkungen

1 Vgl. dazu den Beitrag von KREKEL, TROLTSCH und ULRICH in diesem Heft

2 Vgl. BIBB (Hrsg.): STARegio – Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen. Band 1: Rechtsratgeber für die Verbundausbildung. Band 2: Gestaltung von Ausbildungsverbänden. Band 3: Öffentliche Programme zur Förderung der

Ausbildung. Band 4: Handbuch zum Coaching von Ausbildungsinitiativen. Bonn 2003 (als Downloads im Internet: <http://www.af-bibb.de/links>)

3 Vgl. SCHLOTTAU, W.: Verbundförderung: Anschubfinanzierung für betriebliche Ausbildungsplätze. Ergebnisse einer Befragung von Verbundbetrieben und -koordinatoren. In: BWP 32 (2003) Sonderausgabe, S. 28–30

4 Vgl. DRINKHUT, V.: Selbst finanzierte Verbände: Ansatzpunkte zur Initiierung von Verbänden. In: Dokumentation zur Konferenz „Region – Betrieb – Kooperation“ am 21./22. Oktober 2003 in Gelsenkirchen. Bonn 2004, S. 40–42

5 Vgl. zu den einzelnen Organisationsmodellen für Verbände z. B. SCHLOTTAU, W.: Qualifizierter Fachkräftenachwuchs durch

Verbundausbildung. In: Cramer, G. (Hrsg.): Jahrbuch Ausbildungspraxis 2004. Erfolgreiches Ausbildungsmanagement. München/Unterschleißheim 2004, S. 65–70

6 Vgl. BMBF: Eckwerte Reform berufliche Bildung. Bonn 2004