

Wir über uns

Das Bundesinstitut für Berufsbildung auf Reformkurs

■ Am 1. April 1999 wurde im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) eine neue Aufgaben- und Aufbauorganisation in Kraft gesetzt. Sie eröffnet weitere Möglichkeiten zu fachübergreifender Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Optimierung der Arbeitsergebnisse. Dabei wird sich das BIBB angesichts beschränkter finanzieller Ressourcen auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Ziel ist die Festigung und Stärkung des Bundesinstituts als nationales und internationales Kompetenzzentrum der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Strategische Ziele und Zukunftsaufgaben

„Ich erwarte, dass das Bundesinstitut für Berufsbildung ausgehend von den berufsbildungspolitischen Schwerpunkten der neuen Bundesregierung vorausschauende und kompetente Beiträge zur weiteren Entwicklung der beruflichen Bildung leistet. Dem Bedarf von Politik, Praxis und Forschung nach konzeptionellen Vorschlägen und Serviceleistung muss das Bundesinstitut für Berufsbildung abnehmerorientiert, qualitativ hochwertig und zeitnah entsprechen. Dabei wünsche ich mir neben der notwendigen Grundlagenforschung eine noch stärkere Praxisorientierung der Forschungsarbeit.

Die vom Hauptausschuss im November beschlossene Neuorganisation des Bundesinstituts eröffnet Möglichkeiten zu fachübergreifender Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Optimierung der Arbeitsergebnisse. Diese Möglichkeit muss das Bundesinstitut konsequent nutzen, um seine Rolle als Kompetenzzentrum der beruflichen Bildung zu stärken und auszufüllen“, forderte Bundesbildungsministerin Bulmahn in einem Interview der BWP kurz nach ihrem Amtsantritt.¹

Das Bundesinstitut für Berufsbildung wird in Zukunft stärker und eindeutiger „innovatorische Impulse ... und unkonventionelle Lösungen ... zur Modernisierung und Flexibilisierung der beruflichen Bildung ... erbringen. ... Im BIBB müssen ... mehr Freiräume für vorausschauende innovative Politikberatung geschaffen werden“ – so der ehemalige Bundesminister Rüttgers im Oktober 1996 beim 3. BIBB-Fachkongress in Berlin.

Diesen Zielen und der Weiterentwicklung des Bundesinstituts für Berufsbildung zu einem nationalen und internationalen Kompetenzzentrum der beruflichen Aus- und Weiterbildung dient die ab 1. April 1999 in Kraft gesetzte Aufgaben- und Aufbauorganisationsreform des BIBB.

HELMUT PÜTZ

Dr. phil., Generalsekretär des
Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn



Berufliche Aus- und Weiterbildung hat große gesellschaftspolitische Bedeutung und wird zunehmend zu einem wichtigen Gegenstand und Instrument der Zukunftsgestaltung als Teil des großen Aufgabenfeldes von Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie sowie Arbeitsmarkt und damit auch zu einem Standortfaktor.

Angesichts beschränkter finanzieller Ressourcen muss sich auch das BIBB auf seine Kernaufgaben konzentrieren und eine strategische Orientierung seiner Personal- und Finanzmittel auf die vordringlichen Aufgaben vornehmen.

Es soll

- Zukunftsaufgaben der beruflichen Aus- und Weiterbildung identifizieren und für die öffentliche Diskussion aufbereiten,
- Innovationen in der beruflichen Bildung in Deutschland und im Wege der Systemberatung in anderen Ländern fördern,
- durch Berufsbildungsforschung und neu zu entwickelnde Instrumente (z.B. Früherkennung von Qualifikationsbedarf) Erkenntnisse und Lösungsvorschläge für die Zukunft gewinnen mit dem Ziel,
- durch berufliche Bildung Leistung und Orientierung der Menschen zu fördern.

Berufliche Aus- und Weiterbildung – wichtiger Gegenstand und Instrument der Zukunftsgestaltung

Ziel dieser Reformvorschläge für das Bundesinstitut ist, im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung seine Arbeit auf innovative Kernaufgaben zu fokussieren, Aufgaben von geringerer Priorität weniger oder nicht mehr zu bearbeiten, um so Kapazitäten für neue Aufgaben, Forschungsarbeiten und Dienstleistungen zu gewinnen. Alle Angehörigen des Bundesinstituts sollen die neuen Ziele in gemeinsamem „team spirit“ anstreben und erreichen.

Selbstverständnis des Bundesinstituts für Berufsbildung

Das Bundesinstitut für Berufsbildung versteht sich durch die Qualität seiner bisherigen und zukünftigen Arbeit als

- *Motor/Initiator* einer sozialen deutschen, zunehmend europäisch und international orientierten Berufsbildungsgesellschaft. Es leistet auf partnerschaftlicher Ebene zusammen mit staatlichen Stellen, Repräsentan-

ten der Arbeitgeber und der Gewerkschaften sowie der 16 Länder gestaltende und innovative Beiträge zur Optimierung der Lebenschancen junger Menschen; besondere Verpflichtung besteht für die rund 1,5 Millionen Jugendlichen in der Berufsausbildung, für die vielen Millionen Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen und zugleich für die Wirtschaft und ihren Fachkräftebedarf;

- *dynamische Einrichtung* zur Innovation, permanenten Reform- und Qualitätsverbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland mit Signalwirkung auf andere, vor allem europäische Staaten;
- *Denkfabrik* für berufliche Aus- und Weiterbildung mit ausgeprägtem Wissenschafts-, Politik- und Praxisbezug;
- *Service-Einrichtung*, um dem Bedarf in der beruflichen Bildung von Politik, Praxis und Forschung nach Konzeptionen für Aus- und Weiterbildung gut zu entsprechen sowie um Impulse und Lösungen zur Modernisierung der beruflichen Bildung beizusteuern.

Das Bundesinstitut ist ein international anerkanntes Kompetenzzentrum im Sinne einer Bündelung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Diese Position muss gefestigt und gestärkt werden.

Als Kompetenzzentrum gehört es zu den größten und bedeutendsten seiner Art in Europa. Es inkorporiert staatliche und privatwirtschaftliche Entscheidungsträger und arbeitet auf einem für den Standort Deutschland bedeutsamem Feld. Es stellt mit seinem gesetzlich festgelegten Aufgabenkatalog eine Einrichtung mit hoher bundespolitischer Bedeutung dar. Das Bundesinstitut für Berufsbildung ist ein fachlich-wissenschaftlicher Repräsentant des deutschen dualen Systems der Berufsausbildung gegenüber dem Ausland. Es ist Hauptgesprächspartner in Westeuropa für vergleichbare Institute der beruflichen Bildung, leistet Projekthilfe und Systemberatung in Mittel- und Osteuropa beim Aufbau moderner Berufsbildungssysteme und unterstützt seit Jahrzehnten die deutsche Entwicklungshilfepolitik in der beruflichen Bildung durch Beratung, durch die Entsendung von Fachwissenschaftlern und durch Fortbildung von Experten aus diesen Ländern. Es unterhält wissenschaftliche Kontakte mit Nord- und Südamerika, Australien und mehreren asiatischen Ländern.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung soll als nationales und internationales Kompetenzzentrum dazu beitragen, durch berufliche Aus- und Weiterbildung die Qualifikationen und Orientierungen der Menschen zu fördern. Im Einzelnen heißt das

- allen jungen Menschen eine zukunftssichere berufliche Ausbildung zu ermöglichen;
- das Berufsbildungssystem in Deutschland auf die Erfordernisse der Wissensgesellschaft einzustellen;

- die berufliche Aus- und Weiterbildung ständig zu modernisieren, z.B. durch die Entwicklung neuer Berufsbilder sowie durch Qualitätssicherung und Qualitätsmanagementsysteme;
- die Leistungsfähigkeit und Attraktivität der Berufsbildung zu steigern, z.B. durch Beiträge zur effizienteren Nutzung und Entwicklung interaktiver Multimedia;
- dazu beizutragen, die Leistungsstarken und die Leistungsschwächeren, die besonderer Förderung bedürfen, zu einer höchstmöglichen beruflichen Qualifizierung zu führen;
- Transparenz und Verwertbarkeit der beruflichen Bildungsgänge in Europa voranzubringen;
- durch Berufsbildungsforschung technologisch-gesellschaftliche sowie Arbeitsmarkt-Trends und -Zusammenhänge für die berufliche Qualifizierung zu ermitteln;
- durch Kooperation in der Berufsbildungsforschung sowie durch Wissens- und Erfahrungsaustausch national und international seine Arbeitsergebnisse zu verbreiten und die Methoden weiterzuentwickeln;
- in der internationalen Berufsbildung durch die Beteiligung an internationalen Projekten zur Förderung von beruflichen Reformprozessen stimulierend und fördernd mitzuwirken;
- Zukunftsszenarien für die berufliche Aus- und Weiterbildung zu entwickeln;
- an der Koordinierung einer zukunftsbezogenen Berufsbildungsplanung mitzuwirken;
- sich als Kompetenzzentrum für die berufliche Aus- und Weiterbildung selbst kontinuierlich zu qualifizieren.

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit des Bundesinstituts soll praxisorientiert sein. Die Arbeitsergebnisse richten sich an Anbieter von und Nachfrager nach beruflicher Qualifizierung (vgl. Übersicht). Alle Ergebnisse der Arbeit des BIBB müssen sich deshalb an der Relevanz für die Berufsbildungspraxis in Planung und Durchführung der beruflichen Bildung sowie an der Wissenschaft einschließlich unserer Partner in der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) messen lassen.

Praxis-Relevanz heißt nicht Orientierung am Status quo. Früherkennung von neuen Qualifikationserfordernissen in der Arbeitswelt und daraus abzuleitende Berufsbildungserfordernisse – auch im internationalen Vergleich – sollen Anstöße für Innovationen in der Berufsbildungspraxis geben. Zur Optimierung des Leistungsspektrums des Kompetenzzentrums Bundesinstitut gehört deshalb die kontinuierliche und flexible Fortschreibung und Umsetzung der Forschungs- und Modellversuchs-Prioritäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Dies hat gemäß Berufsbildungsförderungsgesetz im bildungspolitischen Rahmen der Bundesregierung zu erfolgen, unter Berücksichtigung der Berufsbildungsprioritäten des BMBF sowie der Stellungnahmen der Selbstverwaltungsgremien des Instituts.

Übersicht **Abnehmer der Produkte des BIBB**

Personen:

- Schulabsolventen
- Auszubildende
- Benachteiligte
- Leistungsstarke
- Ausbilder
- Meister
- Lehrer an beruflichen Schulen
- Teilnehmer von BIBB-Fachtagungen
- Wissenschaftler, einzelne
- BIBB-Sachverständige
- Betriebs-/Personalräte
- Ausbildungsberater der Kammern
- Ausbildungsplatzbewerber
- Ausbildungsplatzentwickler etc.

Institutionen:

- ausbildende und nichtausbildende Betriebe
- Fachverbände der Wirtschaft
- Kammern, Innungen etc.
- Gewerkschaften, Dachverband DGB
- Einzelgewerkschaften
- Dachverbände der Wirtschaft
- Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung
- Berufsbildungsstätten
 - überbetriebliche, Träger
 - außerbetriebliche, Träger
- Berufsverbände/Standesorganisationen
- Bundesregierung (BMBF, BMWi etc.)
- Bundestag (Ausschüsse, Fraktionen)
- Landesregierungen (Kultusminister, für betriebliche Ausbildung zuständige Ministerien)
- Landesparlamente
- Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsämter-Berufsberatung, Berufsinformationszentren
- Hauptausschuss und andere BIBB-Gremien
- Landesinstitute, Berufsschulabteilungen
- Modellversuchsträger
- Komm. Berufs- und Wirtschaftspädagogik der DGfE²
- Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz
- Bund-Länder-Kommission³
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
- Deutsches Institut für Fernstudienforschung
- privatwirtschaftliche Berufsbildungsinstitute, z.B. Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., Soziologisches Forschungsinstitut
- ausländische Institute einschl. Partnerinstitute
- Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
- Auftragnehmer von BIBB-Forschungsprojekten
- Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH, Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung etc.
- Berufsbildungsausschüsse der Länder und zuständigen Stellen



Das Kompetenzzentrum BIBB hat sich auch auszuzeichnen durch eine sachgerechte, qualifizierte Bearbeitung der Weisungsaufgaben der Bundesregierung.

Praxis-Relevanz heißt nicht Orientierung am Status quo

Wichtigste Grundsätze der Arbeitsweisen im Bundesinstitut sind

- „Ganzheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung“
- „Interdisziplinarität“
- „Beteiligung von Experten der Berufsbildungspraxis“.

Interdisziplinarität sichert vor allem die fachlich breite und institutsübergreifende Kompetenz der BIBB-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter und damit vielfältige fachliche und methodische Qualitätsaspekte der Arbeitsergebnisse.

Ganzheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung sichert dauerhaft die hohe Expertise und institutsinterne Mobilität der Mitarbeiter durch Arbeit sowohl in der Berufsbildungsforschung als auch in Dienstleistungen bei Vorhaben- und Weisungsaufträgen.

Die Organisationsreform im Überblick/Eckpunkte

Berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland und in anderen Ländern hat sich in wichtigen Bereichen inhaltlich grundlegend verändert und wandelt sich weiterhin: In nahezu allen Ländern der Welt werden derzeit Reformdiskussionen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung geführt und neue Inhalts- und Organisationsentscheidungen getroffen. Diese Veränderungen haben auch Konsequenzen für die Ablauf- und Organisationsreform des Bundesinstituts, auf die es sich mit entsprechenden Maßnahmen einstellt, damit es als modern, flexibel und praxisorientiert auch von außen identifiziert werden kann:

1. Die Arbeit und die Produkte des Bundesinstituts werden konkreter und direkter an den Praxisbedürfnissen orientiert und auf sie fokussiert.
2. Berufliche Aus- und Weiterbildung werden in Berufsbildungsforschung und bei den Ordnungsaufgaben ganzheitlich-übergreifend bearbeitet.
3. Gewerblich-technische und Kaufleute- und Sozialdienstleistungs- einschließlich sozialpflegerischer Aus- und Weiterbildung werden ebenfalls ganzheitlich-übergreifend bearbeitet.
4. Lehr- und Lernprozesse, didaktische und methodische Vorschläge in der beruflichen Aus- und Weiterbildung werden in der Berufsbildungsforschungsarbeit und der Dienstleistung zusammengefasst und mit BIBB-Produkten, wie Medien und Ergebnissen aus Wirtschafts-Mo-

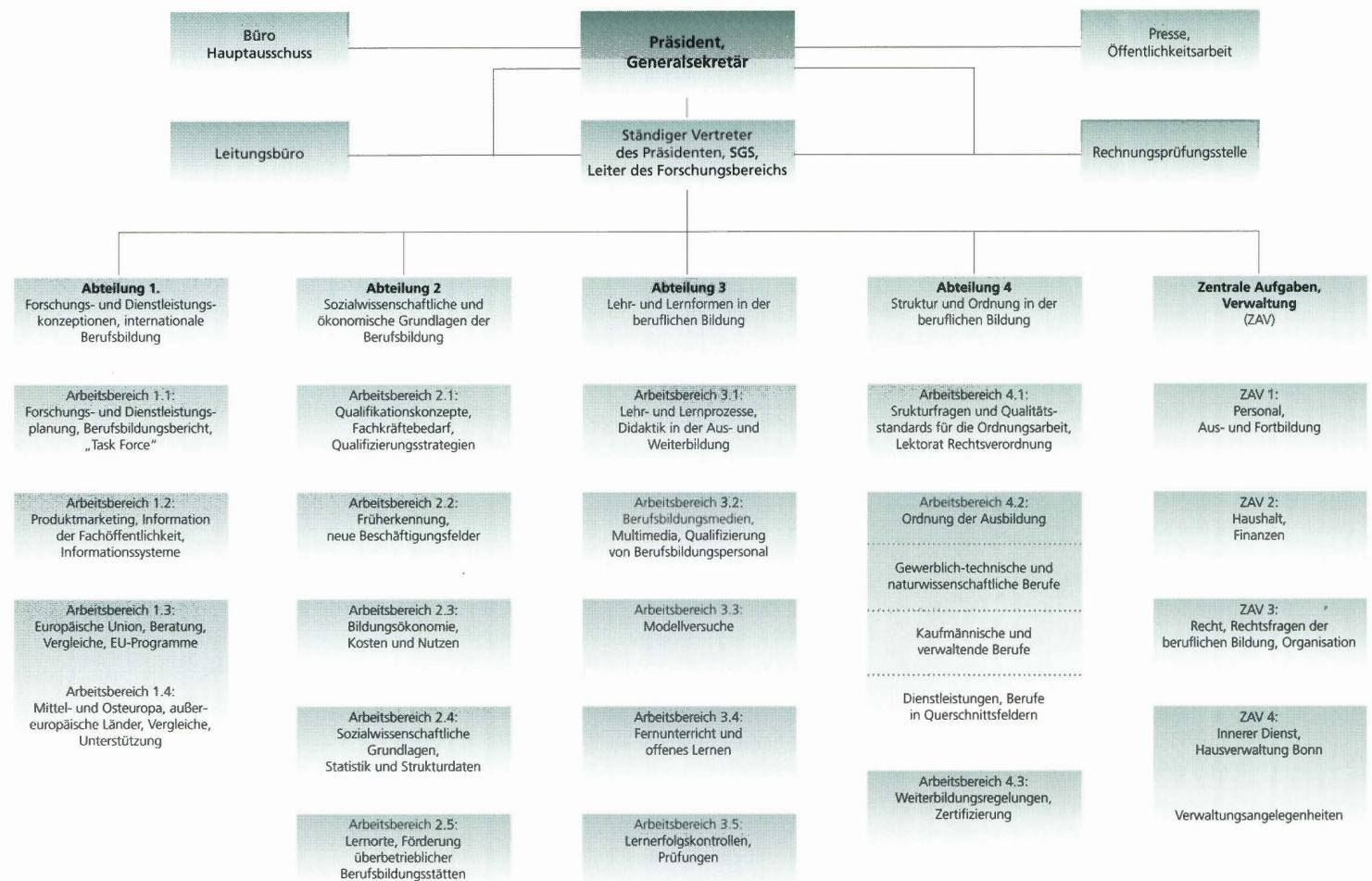
dellversuchen, ebenfalls ganzheitlich-übergreifend bearbeitet.

5. Die Aufgaben des Instituts bei der internationalen Vergleichsforschung und die gesetzlichen bei der internationalen Fördertätigkeit in beruflicher Aus- und Weiterbildung werden als Querschnittsarbeiten des Bundesinstituts – auch organisatorisch – behandelt.
6. Die bildungsökonomische Berufsbildungsforschung (Nutzen-Kosten-Entwicklung, Finanzierung) und die entsprechende Beratung werden intensiviert.
7. Um mehr und bessere Leistungen zur vorausschauenden Berufsbildungs-Politikberatung zu erbringen, wird eine neue BIBB-Organisationseinheit „Früherkennung/ Neue Beschäftigungsfelder“, insbesondere im Hinblick auf die wachsende Bedeutung der Dienstleistungswirtschaft, eingerichtet. Untersuchungen zur Arbeitsweltentwicklung und damit zum Wandel der Qualifikationsanforderungen werden vermehrt durchgeführt.
8. Das BIBB gewinnt nicht alle für Innovationen in der Berufsbildungspraxis relevanten Erkenntnisse selbst. Es kooperiert deshalb mit anderen Forschungseinrichtungen. Zur Verbesserung der Berufsbildungsforschungsarbeit des Bundesinstituts und der Forschungskooperation mit anderen Berufsbildungsforschungseinrichtungen und -personen werden verstärkt externe Fachleute von der Institutsleitung in die Arbeit einbezogen.

Vorrangige Ziele für diese Kooperation beim Bundesinstitut sind:

- neue und zusätzliche Impulse für die Forschungsarbeiten und -planungen im Institut,
 - mehr Transparenz zum Stand der Berufsbildungsforschung außerhalb des Instituts,
 - Förderung von Innovationsprozessen in der Berufsbildungsforschung und in der Berufsbildungspraxis,
 - Stärkung der externen Evaluierung der Institutsarbeit.
9. Die Zahl der bisherigen Hauptabteilungen wird von sechs auf vier Abteilungen reduziert. Die Abteilung Koordination wird mit erweiterten und zusätzlichen Aufgaben in die neue Abteilung 1 integriert. Die Zahl der Fachabteilungen wird von 22 auf 17 Arbeitsbereiche reduziert. Durch größere Arbeitseinheiten soll die Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung erhöht werden.
 10. Die Funktion des Generalsekretärs im Bundesinstitut wird gesetzesgemäß auf Probe übertragen. „JobRotation“ wird im Rahmen der geltenden Bestimmungen für die übrigen Leitungsfunktionen auf der jeweiligen Ebene angestrebt. Die Einrichtung von Zeitstellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesinstituts bei zeitlich begrenzten Aufgaben wird ebenso angestrebt wie mehr Personalaustausch mit Bundesministrien sowie anderen Berufsbildungs- und Wirtschaftseinrichtungen.

Organisationsstruktur des BIBB



Grundüberlegungen zur Reform der Aufbauorganisation

Mit der Neuorientierung der Aufgabenschwerpunkte des Bundesinstituts sind organisatorische Straffungen verbunden. Der Anteil der kleinen Abteilungen und kleinen Referate wird reduziert und durch größere Organisationseinheiten ersetzt. In verschiedenen Arbeitsbereichen des Instituts wird die Leitungsspanne verbreitert und damit die organisationsübergreifende Zusammenarbeit effizienter möglich.

Der Umzug des Berliner Dienststellenteils des Bundesinstituts nach Bonn am 1. September 1999 und die damit verbundene Zusammenlegung mit dem Bonner Institutsteil bieten die Chance zu weiteren Optimierungsmöglichkeiten der Arbeit. Bessere Informations-, Kommunikations- und Flexibilisierungseffekte werden durch den Wegfall der bisherigen beiden Dienstsitze erreicht. Dem Anliegen nach

Verwaltungsinnovationen in der Bundesverwaltung (schlanker Staat) kann somit besser entsprochen werden.

Die neu strukturierten Arbeitseinheiten bieten auch die Chance, neue Themen und Schwerpunkte der Berufsbildungsforschung und Berufsbildungsdienstleistung frühzeitiger und in praxisrelevanten Zusammenhängen aufzugreifen.

Der neue Aufgabenzuschnitt der Abteilungen und Arbeitsbereiche bewirkt eine bessere ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung und ausgewogenere Arbeitspakete.

Die angestrebte Organisationsentwicklung und Personalförderung des Bundesinstituts eröffnet verstärkt Möglichkeiten für

- die Delegation und Eigenverantwortung im jeweiligen Aufgabengebiet
- die Übertragung verantwortungsvollerer Tätigkeiten an leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

- die systematische Fortbildung im Hinblick auf andersartige oder höherwertige Aufgaben
- noch mehr flexible Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle, wenngleich das Bundesinstitut auf diesem Gebiet bereits überdurchschnittlich viele Modelle verwirklicht hat
- mehr interne und externe Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch zu Bundesministerien, Wirtschaftsunternehmen und Verbänden unter Nutzung des damit verbundenen Wissens- und Erfahrungsaustauschs.

Neuer Aufgabenzuschnitt bewirkt bessere ganz- heitliche Aufgabenwahrnehmung

Das neue Konzept der kontinuierlichen Aufgaben- und Organisationsreform des Bundesinstituts für Berufsbildung wird in einem fortlaufenden Feedback mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Personalräten, den Leitungsgremien (Leitungskonferenz, Arbeitsbereichsleiterkonferenz) sowie in Personal- und Betriebsversammlungen rückgekoppelt. Die ständige Abstimmung mit den Zuständigen des BMBF ist gewährleistet.

Wichtigste strukturelle Veränderungen in der neuen Organisationsstruktur

- Einrichtung des neuen Arbeitsbereichs Früherkennung/Neue Beschäftigungsfelder
- Neueinrichtung einer „Task Force“ berufliche Bildung zur Ad-hoc-Beratungshilfe für die Berufsbildungspraxis und die Bundesregierung
 - Aufgreifen und Bearbeiten von zeitlich befristeten, abteilungsübergreifenden und aktuellen Initiativen (z. B. Ausbildungsplatzsituation, ausländische Selbstständige, Ausbildung zur „Selbstständigkeit“)
 - Identifizieren und Wahrnehmen von neuen Aufgaben bis zum Übergang in die Fachabteilung (z. B. Outsourcing, Berufsbildung als Instrument der Personalentwicklung)
 - Projektträgerschaften (z. B. Leitprojekte)
 - Vertretung des BIBB in Gremien mit übergreifenden Themen.
- Zusammenfassung der sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung (Qualifikationsstrukturen, Statistik, Berufsbildungsplanung) mit der Berufsbildungsökonomie (Finanzierung, Nutzen, Kosten) der beruflichen Aus- und Weiterbildung und mit der Lernortforschung sowie der Entwicklung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten (ÜBS)
- Zusammenfassung aller Lehr- und Lernprozesse in Aus- und Weiterbildung in einer Abteilung einschließlich Prüfungen, Medien, Multimedia, Ausbilderförderung, Modellversuche, Fernunterricht und Offenes Lernen
- Zusammenfassung aller Konzeptionen und Ordnungsarbeiten der Aus- und Weiterbildung in einer Abteilung für die gewerblich-technischen und naturwissenschaftlichen Berufe, die Kaufleute- und Verwaltungsberufe sowie die Sozial- und Gesundheitsberufe sowie der neuen, modernen Dienstleistungsberufe
- Einbeziehung der internationalen Berufsbildung und Vergleichsforschung sowie des Berufsbildungstransfers mit den Arbeitsbereichen Westeuropa, Mittel- und Osteuropa sowie übrige Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer in die Grundsatz- und Koordinierungsabteilung
- Insgesamt entstehen breitere und ausgeglichene Führungsspannen. Dadurch wird die Zahl der Schnittstellen im Bundesinstitut reduziert, homogener Arbeitsbereiche werden geschaffen. Eine Konzentration auf die Instituts-Kernaufgaben wird erheblich erleichtert. Die neue Organisationsstruktur ermöglicht in flexibler Weise eine Aufgabenanreicherung beim BIBB. ■

Anmerkungen

1 Vgl. BWP 28 (1999) 1, S. 3-6

2 Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaften

3 Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung