

**Ein neuer Markt für Bildungsträger**  
**modulare**  
**und betriebsnahe**  
**Nachqualifizierung**



## Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis  
Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH

## Band 2

Ein neuer Markt für Bildungsträger –  
Modulare und betriebsnahe Nachqualifizierung

## Autorin

Ursula Krings

## Herausgeber

Herbert Loebe, Eckart Severing

## Förderung

Dieser Band wurde vom Bundesinstitut  
für Berufsbildung aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung gefördert.

## Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

## Verlag

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2002

## Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 3-7639-3027-2

**Bestell-Nr. 60.01.362**

## Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet <<http://dnb,ddb.de>> abrufbar.



<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Leitfaden für die Bildungspraxis</b>	<b>5</b>
Modulare und betriebsnahe Nachqualifizierungskonzepte	5
<b>Marketing</b>	<b>7</b>
<b>Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam tragen:</b>	
<b>Bildungsträger und Betriebe</b>	<b>7</b>
Nachqualifizierung als Schlüssel zur Personalbeschaffung	9
Personalentwicklung für Geringqualifizierte – ein Dienstleistungsangebot	11
<b>Konzept</b>	<b>13</b>
<b>Durch Praxisorientierung zum Berufsabschluss</b>	<b>13</b>
Kennzeichen moderner Nachqualifizierung	14
Unterteilung in Module	15
Qualifikationsbedarf der Betriebe	15
Modulschnitt nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern	16
Flexible Gestaltung durch einzelne Module	17
Berücksichtigung von Vorerfahrungen	18
Verbindung von Arbeit und Lernen	19
<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>21</b>
<b>Die Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahme</b>	<b>21</b>
Die Auswahl der Teilnehmer – damit der Anfang stimmt	23
Grundlagenkenntnisse nachholen	24
Lernen im Unterricht und im Betrieb	26
<b>Aufgaben</b>	<b>29</b>
<b>Vorbereitung und Beginn der Qualifizierung</b>	<b>29</b>
Zusätzliche Leistungen des Bildungsträgers für den Qualifizierungserfolg	30
Modulprüfungen – mit dem Bildungsträger Schritt für Schritt	
zum Berufsabschluss	32
Der Bildungsträger als Partner im Qualifizierungsprozess – ein Selbstcheck	34
<b>Infos zum Thema</b>	<b>36</b>
Buchtipps/Linkliste	



# Einleitung

## Leitfaden für die Bildungspraxis

### Modulare und betriebsnahe Nachqualifizierung

Vor Ihnen liegt der zweite Band unserer neuen Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“. Mit diesem Praxisleitfaden wollen wir unsere Ergebnisse aus der Bildungsforschung an Betriebe vermitteln. Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns neue Wege der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung zu beschreiten.



Im Mittelpunkt dieses Bandes steht die Gestaltung von Nachqualifizierungsmaßnahmen für Geringqualifizierte als neuer Ansatz für die Kooperation von Bildungsträgern und Betrieben. Für Bildungsträger stellt es sich mitunter als schwierig dar, Personen ohne Berufsabschluss durch abschlussbezogene Qualifizierungsmaßnahmen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Bei der Suche nach Kooperationsbetrieben stoßen sie oftmals auf Zurückhaltung seitens der Betriebe. Deshalb ist es wichtig, abschlussorientierte Nachqualifizierungsmaßnahmen so zu konzipieren, dass sie auch für Betriebe attraktiv sind.

Nicht zuletzt im Hinblick auf den vielfach herrschenden Fachkräftemangel kann es sich für ein Unternehmen lohnen, An- und Ungelernte in ihre Personalentwicklung mit einzubeziehen. Auch hier kann ein Bildungsträger durch die Gestaltung einer Nachqualifizierungsmaßnahme für im Betrieb beschäftigte Geringqualifizierte professionelle Unterstützung anbieten.

Genau hier setzt der vorliegende Band an. Wir zeigen Ihnen, was moderne Nachqualifizierungskonzepte auszeichnet und welche Vorteile sie für Betriebe bieten. Sie erfahren, wie Sie diese Konzepte in Kooperation mit den Betrieben in die Praxis umsetzen können und welche Faktoren für eine erfolgreiche Durchführung von modularen und betriebsnahen Maßnahmen von Bedeutung sind.

Um den Lesefluss zu erleichtern, haben wir auf die explizite Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Natürlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

# Marketing

## Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam tragen: Bildungsträger und Betriebe

---

**Viele Bildungsträger haben lange Erfahrungen** mit Maßnahmen für Arbeit suchende Erwachsene ohne Berufsabschluss. Weil Geringqualifizierte einem besonders hohen Arbeitsplatzrisiko ausgesetzt sind, ist ihr Anteil unter den Arbeitslosen auch sehr hoch. Aus öffentlichen Mitteln werden daher seit langer Zeit Umschulungen mit dem Ziel eines anerkannten Berufsabschlusses gefördert.

Allerdings ist es nicht einfach, diese Problemgruppe des Arbeitsmarktes durch Qualifizierungsmaßnahmen zu einem beruflichen Erfolg zu führen. Viele Teilnehmer müssen sich die richtige Motivation erst erarbeiten, sie sind das organisierte Lernen nicht mehr gewöhnt und können die Verknüpfung zur Berufspraxis theoretisch nur schwer herstellen. Die hier vorgestellten modernen Qualifizierungsformen bieten erprobte Anregungen, wie durch eine noch engere Verknüpfung von Lernen und Arbeiten die Motivation der Teilnehmer gestärkt, der Lernerfolg verbessert und auch die Abbrecherquote verringert werden kann. Vor allem geht es aber darum, wie Bildungsträger durch eine enge Kooperation mit den Betrieben den eigentlichen Erfolg der Maßnahme, die dauerhafte Vermittlung in ein Beschäftigungsverhältnis, noch besser erreichen können.

Diejenigen Mitarbeiter der Bildungsträger, die mit der Organisation und Durchführung dieser Qualifizierungsmaßnahmen betraut sind, bemerken an der oft nicht einfachen Aufgabe, genügend Praktikumsplätze für die Teilnehmer in Betrieben zu finden, dass viele Unternehmen den bisherigen Qualifizierungsformen skeptisch gegenüber stehen. Diese Zurückhaltung der „Endabnehmer“ auf dem Arbeitsmarkt ist für den Erfolg der

Am Bedarf des  
Marktes ansetzen

Qualifizierungsmaßnahmen  
gemeinsam tragen:  
Bildungsträger und Betriebe

Maßnahmen nicht unproblematisch. Denn vor allem durch die Betriebsphasen werden die Teilnehmer in die berufliche Wirklichkeit integriert und dadurch häufig Übernahmen in Arbeitsverhältnisse angebahnt.

Darum möchte dieser Leitfaden einige in der Praxis erprobte Hilfestellungen geben, wie abschlussorientierte Nachqualifizierungsmaßnahmen so gestaltet werden können, dass sie für Betriebe interessanter und daher auch erfolgreicher werden.

Diese modernen Nachqualifizierungen können darüber hinaus ein interessantes Angebot von Bildungsträgern für Arbeitgeber und deren beschäftigte Arbeitnehmer sein. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die geringe Qualifikation zu einem Hindernis im betrieblichen Prozess zu werden droht.

Ob sich der Bildungsträger nun an die Betriebe wendet, um arbeitslose Qualifizierungsteilnehmer wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren oder um ein Weiterbildungsangebot für betriebliche Mitarbeiter mit dem Ziel des anerkannten Berufsabschlusses zu unterbreiten – in jedem Fall kann der Erfolg am Markt nur eintreten, wenn das *Produkt Qualifizierungsmaßnahme* zu dem Bedürfnis des *Kunden Betrieb* passt. Dafür ist im Vorfeld ein aktives Marketing für die Nachqualifizierungsmaßnahmen nötig: Bedenken der betrieblichen Entscheidungsträger müssen aufgegriffen und ausgeräumt werden, die Mitarbeiter des Bildungsträgers müssen die betriebswirtschaftlichen Überlegungen der Unternehmen verstehen und Lösungen anbieten können. Der Bildungsträger muss seine Dienstleistung als attraktives Produkt für die Unternehmen anbieten.

Für jede Nachqualifizierungsmaßnahme müssen Betriebe als Partner gewonnen werden. Dies geschieht am besten schon vor Maßnahmebeginn, damit theoretisches und praktisches Lernen von Beginn an verknüpft werden können. Daher steht für die Bildungsträger am Anfang die Frage: Aus welchen Gründen kann für Unternehmen die Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen für Geringqualifizierte nutzbringend und daher sinnvoll sein?

## Nachqualifizierung als Schlüssel zur Personalbeschaffung bei Fachkräftemangel

Was aus der Sicht der Bildungsträger und ihrer öffentlichen Auftraggeber eine Maßnahme ist, mit der sich Arbeitslose ohne Berufsabschluss bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erarbeiten, stellt sich aus dem Blickwinkel der Unternehmen umgekehrt dar. Für sie stellt sich die Frage, ob die Maßnahme für ihren Betrieb als Nachfrager auf dem Arbeitsmarkt Vorteile bringen kann.

Dabei erscheint es vielen Entscheidungsträgern auf den ersten Blick vielleicht nicht gerade nahe liegend, einen mittel- oder langfristigen Fachkräftemangel aus der Gruppe der Erwachsenen ohne Berufsabschluss decken zu wollen.

Aber:

- Wenn in einigen Bereichen, Branchen und Regionen der Arbeitsmarkt geeignete Fachkräfte nicht einfach hergibt,
- wenn also die Frage der Anwerbung fachfremder Kräfte und deren Qualifizierung sich ohnehin stellt,
- dann kann die Gruppe derer, die bisher ohne Berufsabschluss geblieben sind, durchaus interessant sein.

Hier kann das Marketing des Bildungsträgers für eine Kooperation ansetzen. Denn für diesen Weg der Personalbeschaffung sprechen eine Reihe von Argumenten, selbstverständlich auch betriebswirtschaftliche Gründe: Die betriebliche Nachqualifizierung von Geringqualifizierten wird von Bildungsträgern zusammen mit dem Betrieb durchgeführt und vom Arbeitsamt und aus anderen öffentlichen Budgets häufig finanziell unterstützt.

Der betriebliche Nutzen, auf den im Vorgespräch mit Unternehmensvertretern hingewiesen werden kann, liegt aber vor allem auf einem anderen Gebiet.

Eine sorgfältige Auswahl von lernfähigen und lernbereiten Personen vorausgesetzt, bringen (junge) Erwachsene, die bisher als

An- und Ungelernte ihr Geld verdient haben, möglicherweise auch einige interessante Eigenschaften für den Betrieb mit ein:



Sie haben Lebenserfahrung und kennen das Berufsleben und dessen Anforderungen, sie haben Erfahrungen in der praktischen Arbeit gesammelt, vielleicht sogar in der gleichen Branche als An- oder Ungelernte gearbeitet, die Abläufe und Strukturen in der Erwerbsarbeit sind ihnen vertraut.

Vor allem: Sie haben sich entschlossen, aus ihrem Berufsleben mehr zu machen, indem sie einen Berufsabschluss nachholen. Sie sind also motiviert.

Gewiss: Gerade die Mitarbeiter der Bildungsträger kennen die Schwierigkeiten, die sich aus den negativen Lernerfahrungen und der Erwerbsbiografie von Erwachsenen ohne Berufsabschluss ergeben können. Ein unrealistisches geschöntes Bild zu malen – dafür besteht kein Anlass. Wer als Erwachsener noch keinen Berufsabschluss erworben hat, der ist nicht den gewohnten und geraden Weg gegangen. Falsche Entscheidungen, fehlerhafter Umgang mit individuellen Umständen, schlechte Ausgangsbedingungen – die möglichen Gründe sind so vielfältig wie die Lebensläufe.

Gerade darum ist bei der Erschließung der Gruppe der Geringqualifizierten als Zielgruppe für die Personalbeschaffung eines Unternehmens wichtig, dass der Bildungsträger seine Erfahrungen anbietet, damit in enger Zusammenarbeit eine geeignete Methode zur Nachqualifizierung gewählt und die Qualifizierung gemeinsam gezielt unterstützt wird.

**Fachkräfte sind manchmal  
Mangelware – trotz hoher  
Arbeitslosigkeit**

## Personalentwicklung für Geringqualifizierte – ein Dienstleistungsangebot

Wer aktives Marketing für Bildungsangebote für die Gruppe der Geringqualifizierten betreiben will, wird sich auf eine eingeschliffene Gewohnheit bei seinen Gesprächspartnern einstellen müssen: Wenn es um Fortbildung und Personalentwicklung geht, denkt jeder zuerst an die des Führungspersonals und der Fachkräfte. Das ist erst einmal verständlich. Besonders bei diesen Personengruppen und ihrer Qualifikation wird der Schlüssel zur zukunftsgerechten Ausrichtung des Unternehmens gesehen.

**Die gewohnte Sicht durchbrechen!**

Aber auch das Wissen und Können der an- und ungelernten Mitarbeiter kann zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft werden. Hier kann ein moderner Bildungsdienstleister mit seinem Angebot und seiner Beratung ansetzen.

Die betriebliche Situation ist in jedem Unternehmen anders. Aber eine Überprüfung lohnt: Welche Entwicklungen treffen auf die einzelne Firma zu? Ergibt sich daraus vielleicht ein Bedarf für Fortbildungsmaßnahmen? Erstellen Sie zusammen mit dem Betrieb eine Checkliste, in der Sie die veränderten Produktionsstrukturen und Arbeitsbedingungen erfassen. Die folgende Liste ist keineswegs vollständig, sie müsste für jedes Unternehmen spezifiziert oder ergänzt werden. Sie soll Ihnen aber als Einstieg dienen, um die notwendigen Fragestellungen zu formulieren.

**Was kann man aus Geringqualifizierten machen? Fachkräfte!**

- Veränderte Produktionsstrukturen erfordern auch von angelernten Kräften neue Qualifikationen.
- Abläufe und Organisation in den Betrieben sind komplexer geworden, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sie beherrschen und mitsteuern können.
- Geschäftsprozesse werden nicht mehr in einfachste Schritte zergliedert, sondern in integrierten Einheiten bearbeitet.
- Kundenorientierung hat als Geschäftsprinzip alle Bereiche und Aufgaben in den Unternehmen durchdrungen und verlangt ständig neue und flexible Handlungsweisen.



Qualifizierungsmaßnahmen  
gemeinsam tragen:  
Bildungsträger und Betriebe

- Die Aufgaben, die selbstständiges Planen, verantwortliche Durchführung und eigenständige Ergebniskontrolle erfordern, werden immer häufiger.
- ...

Wenn ein Betriebsleiter in einem Beratungsgespräch zu einem oder mehreren dieser Punkte sagen kann: „Ja, das trifft auf unser Unternehmen auch zu!“ – dann ist dies ein Hinweis auf einen Qualifikationsbedarf.



Daraus folgt der zweite Schritt, der zu der Frage führt: Reichen kurze und punktuelle Schulungen aus, um Geringqualifizierte an die veränderten Anforderungen anzupassen?

In der Regel nicht. Vielmehr stoßen solche Maßnahmen aufgrund der oben genannten Veränderungen der Arbeit und des Arbeitsmarktes an ihre Grenzen. Denn zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen werden grundlegende Fähigkeiten und Herangehensweisen nötig sein, wie sie für ausgebildete Fachkräfte typisch sind.

Die Dienstleistung des Bildungsträgers setzt an diesem Bedarf an, indem er anbietet, Geringqualifizierte auf neuen betriebsorientierten Wegen an das Fachkraftniveau und einen Berufsabschluss heranzuführen.

# Konzept

## Durch Praxisorientierung zum Berufsabschluss

**Welche flexiblen und der betrieblichen** Praxis entsprechenden Methoden können Bildungsträger den Unternehmen anbieten, um An- und Ungelernte an das Fachkraftniveau heranzuführen?

Umschulungen als ein Praxisfeld von Bildungsanbietern sind den meisten Personalverantwortlichen in den Betrieben bekannt. Für die Personalplanung der Unternehmen spielten sie bisher eher eine untergeordnete Rolle,

Ausgetretene Pfade  
verlassen

- weil bislang die Nachfrage junger Schulabgänger nach Ausbildungsplätzen das Angebot stets überstieg,
- weil herkömmliche Umschulungen nur schlecht mit den betrieblichen Abläufen und Anforderungen zu vereinbaren waren
- oder weil die Ausbildung der Umschüler nicht die vom Unternehmen benötigten Qualifikationen umfasste.

In Modellprojekten wurden neue Formen der Nachqualifizierung An- und Ungelernter mit dem Ziel eines Berufsabschlusses entwickelt. Dabei wurden einige Hindernisse aus dem Weg geräumt:

Bei beschäftigten Mitarbeitern stellte sich stets die Frage, ob und in welchem Umfang eine Freistellung von der Arbeit für die Nachqualifizierung erforderlich ist.



- *Daher können Nachqualifizierungen jetzt zum großen Teil im Betrieb durchgeführt werden. Das Arbeitsamt finanziert unter bestimmten Umständen die gesamten Maßnahmekosten. Begleitet wird dieses Lernen am Arbeitsplatz durch strukturierte Lerneinheiten beim Bildungsträger.*

In den Unternehmen sind Arbeitsabläufe nach Sachnotwendigkeiten zusammengestellt und nicht nach Lehrbucheinheiten.

- *Darum sind die Ausbildungsabschnitte jetzt praxisorientiert zugeschnitten.*

Für die Betriebe ist die Verwertbarkeit der vermittelten Qualifikationen eine Schlüsselfrage.

- *Deshalb werden die Ausbildungsinhalte an der betrieblichen Praxis und ihren Bedarfen ausgerichtet.*

Berufliche Nachqualifizierung in Zusammenarbeit mit Betrieben braucht Flexibilität, zeitlich und inhaltlich.

- *Darum gliedern die modernen Nachqualifizierungskonzepte die Ausbildung in Module, die sich zeitlich verschieben, kombinieren und inhaltlich leicht verändern lassen.*

## **Kennzeichen moderner Nachqualifizierungskonzepte**

- Die modulare Form der neuen Wege zum Berufsabschluss
- Die starke Berücksichtigung der Qualifikationsbedarfe der Betriebe
- Der Modulschnitt nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern
- Die flexible Gestaltung durch abgeschlossene Module, die einzeln geprüft werden
- Die Berücksichtigung von möglichen Vorerfahrungen
- Die enge Verbindung von Arbeit und Lernen
- Und: Wer die Prüfung nicht besteht oder die Maßnahme abbrechen muss, hat im betrieblichen Alltag verwertbare Fertigkeiten und Kenntnisse in den absolvierten Modulbausteinen erworben

## Unterteilung in Module

In vielen Fertigungen werden heute Produkte variabel aus genormten Bauteilen, so genannten „Modulen“, zusammengesetzt. Dieser Begriff findet bekanntlich seit einigen Jahren auch übertragene Verwendung in der Berufsbildung. Unter Modulen werden Qualifikationseinheiten verstanden. Ihr Inhalt sind jeweils abgegrenzte berufsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Sie bieten einige Vorteile:

Die Modulqualifikationen sind klar definiert, sie sind einzeln prüfbar und werden einzeln geprüft.

Sie sind einzeln zertifizierbar und werden einzeln zertifiziert. Die Module ergeben kombiniert ein Ganzes: die Fähigkeit, einen anerkannten Beruf auszuüben.

Die Module als Bausteine haben ihr Ziel in diesem Ganzen, dem Berufsabschluss mit der Abschlussprüfung vor der zuständigen Stelle, also meist der IHK oder Handwerkskammer.

## Qualifikationsbedarfe der Betriebe

Mit diesem Thema wird ein Schlüsselargument für das Marketing eines modernen Bildungsträgers angesprochen.

**Das Angebot orientiert  
sich am Bedarf**

Nachqualifizierung soll bisher gering Qualifizierte fit für die berufliche Zukunft machen. Weil sich die Anforderungen in den Betrieben immer schneller ändern, werden Berufsbilder ständig modernisiert und angepasst.

Eine Nachqualifizierung in Modulform bietet darüber hinaus eine sehr große Flexibilität für die Berücksichtigung betrieblicher Qualifikationsbedarfe.



Der Bildungsträger erweist sich als bedarfsorientierter Partner seiner Kunden, der an der Qualifikationsmaßnahme beteiligten

Betriebe, indem in Absprache mit ihnen z.B. Module hinzugefügt oder ergänzt werden, beispielsweise über moderne PC-Programme, Internet-Kommunikation usw.

Er bietet den Betrieben also an, in einem gewissen Rahmen eigene Anforderungen in eine solche Nachqualifizierung einzubringen.

Selbstverständlich: Wenn viele Firmen, womöglich aus unterschiedlichen Branchen, sich an einer Maßnahme beteiligen, kann nicht jedes Sonderinteresse berücksichtigt werden. Aber es ist verblüffend, wie sehr sich die Anforderungen zu einem bestimmten Zeitpunkt ähneln. Standardisierungen z.B. der Software tragen dazu bei, allgemeine Trends finden ihren Niederschlag. Wer als Bildungsanbieter darauf flexibel reagieren kann, zeigt seinen Kunden in den Betrieben einen wichtigen Zusatznutzen auf.

## **Modulschnitt nach betrieblichen Tätigkeitsfeldern**

Wirft man einen kritischen, vielleicht sogar selbstkritischen Blick in die Vergangenheit, dann war es bei vielen Bildungsträgern bisher so: In einer Umschulung wurden die Inhalte und deren Reihenfolge vom Lehrplan und dem entsprechenden Lehrbuch vorgegeben. Seit Jahren haben erfahrene Lehrkräfte ihr Lehrmaterial so ausgearbeitet, erprobt und verbessert. Nur: Der betrieblichen Praxis entsprach das nicht. Die relativ geringe Bereitschaft der Betriebe, sich an solchen Umschulungen aktiv zu beteiligen, wurde dadurch zusätzlich vermindert.



Um diesen Mangel anzugehen, gehen moderne Konzepte für die berufliche Nachqualifizierung anders an die Sache heran: Die Module, die Teil der Ausbildung sind, fassen das zusammen, was in der beruflichen Praxis zusammengehört. So befasst sich beispielsweise in kaufmännischen Berufen ein Modul mit dem Vertrieb, ein anderes Modul beschäftigt sich mit all dem, was zum Personalwesen gehört, usw.

**Zusammenfassen,**  
**was in der Praxis**  
**zusammengehört**

So wird Modul für Modul alles erlernt, aber wesentlich praxisnäher als bisher.

Detailliert aufbereitete Beispiele finden sich in den Literaturangaben am Ende dieser Broschüre.

## Flexible Gestaltung durch einzelne Module

Jedes Modul ist in sich abgeschlossen, es umfasst das Können und Wissen für einen bestimmten Bereich eines Berufes. Ist dieser Bereich durchlaufen, findet eine Modulprüfung statt. Die Lernenden wissen, was sie können müssen und erhalten zeitnah zum Lernen eine Rückmeldung und Bestätigung. Wer die Prüfung nicht besteht, kann das Modul später wiederholen.

**Module  
bauen auf**

Für die Betriebe hat das Vorteile: Sie erhalten Klarheit darüber, was wirklich beherrscht wird – das macht die Planung für sie einfacher.

Der Bildungsträger bietet so ein klar gegliedertes und direkt praxisverwertbares Produkt an. In der internen Vorbereitung können Lehrkräfte, Räume und andere Ressourcen zeitlich und inhaltlich zielgenau zugeordnet werden.

Im Falle eines Abbruchs der Maßnahme oder bei Nichtbestehen der Prüfung können die Teilnehmer die Maßnahme beim Bildungsträger zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen oder gezielt ein Modul wiederholen. Das ist auch für diejenigen, die über den sinnvollen Einsatz der Mittel der Sozialversicherungen und der öffentlichen Hand entscheiden, ein sehr gewichtiges Argument.

Flexibilität besteht bei der Qualifizierung in Modulform darin, dass die Reihenfolge der Module nicht festliegt. Dieser Spielraum kann sinnvoll genutzt werden. Wenn es sich etwa anbietet, nach Modul A erst Modul D und dann die Module C und B zu vermitteln, lässt sich eine entsprechende Vereinbarung mit

dem Bildungsträger treffen. Während dies gegenüber den Unternehmen die Flexibilität des Qualifizierungsangebots zeigt, kann der Bildungsträger intern damit die Auslastung seines Personals und anderer Kapazitäten optimieren.



Ein weiterer Vorteil der Modularisierung: Aktuelle Entwicklungen in der beruflichen Praxis können in die Gestaltung der Module einfließen. Es muss ja nicht das ganze Berufsbild umgeschrieben werden. Denn Module sind einzeln gestaltbar und anpassungsfähig an veränderte Gegebenheiten und Anforderungen der betrieblichen Praxis und des Arbeitsmarkts, ohne den Gesamtzusammenhang der Berufsqualifizierung aufzulösen.

Betriebliche Besonderheiten, z.B. der Wunsch nach einer speziellen Zusatzqualifikation, können als Ergänzungsmodule in den modularisierten Ausbildungsgang eingefügt werden. Damit erhöht der Bildungsträger die Attraktivität seines Qualifizierungsangebots für die betrieblichen Kunden.

## Berücksichtigung von Vorerfahrungen

Wer schon länger im Erwerbsleben steht, hat auch ohne Berufsabschluss bereits einige Kenntnisse und Fertigkeiten erworben. Daher geht das Bestreben in den modernen Nachqualifizierungskonzepten dahin, individuelle Vorerfahrungen viel stärker zu berücksichtigen.

Es geht nicht

bei null los



Dies beginnt schon bei der Planung eines Vorschaltlehrgangs beim Bildungsträger. Zielgenau sollen hiermit die grundlegenden Fähigkeiten vermittelt werden, die für eine erfolgreiche Nachqualifizierung Voraussetzung sind. Je nach Vorkenntnissen oder Kenntnislücken der Teilnehmer sollte hier ein genauer Zuschnitt erfolgen. Natürlich: Nicht für jeden Teilnehmer kann ein individueller Lehrgang angeboten werden. Aber schon im Hinblick auf den effektiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen ist eine gezielte Schwerpunktsetzung und Flexibilisierung in den Inhalten von großem Vorteil.

Sind die Modulformen der beruflichen Nachqualifizierung erst einmal eingeführt und verbreitet, können Teilnehmer mit einer Modulprüfung nachweisen, dass sie auf einem oder mehreren Gebieten bereits über Kenntnisse auf Fachkraftniveau verfügen. Nur die restlichen Module müssen dann noch durchlaufen und für die Anmeldung zur Abschlussprüfung nachgewiesen werden. Das kann auch in größerem zeitlichen Abstand geschehen, vielleicht dann in einem anderen Unternehmen.

Für jeden Bildungsträger ergibt sich, wie schon angesprochen, aus der Modulform eine neue Art der Planung, die einige Vorteile mit sich bringt. Der Abschluss „Modul für Modul“ erleichtert die Detailplanung und den Einsatz spezialisierter Lehrkräfte. In einem größerem Maße als bisher kann die Reihenfolge von Lern- und Lehrinhalten variiert werden. Damit ist eine Anpassung auch an betriebliche Wünsche und Notwendigkeiten eher möglich. Vor allem kann ein Bildungsanbieter auch darauf hinweisen, dass Teilnehmer, welche die Nachqualifizierung unterbrechen müssen oder einen bestimmten Teil der Qualifikation nicht im ersten Anlauf bewältigen, eine zweite Chance haben. Dass diese nun mögliche Wiederholung von einzelnen Modulen sowohl zeitlich als auch finanziell weniger Aufwand erfordert, wird bei Teilnehmern, Betrieben und den öffentlichen Kassen als wichtiges Argument für solche Maßnahmen wahrgenommen werden.

## Verbindung von Arbeit und Lernen

Wer vor allem in Lehrgängen auf einen Berufsabschluss vorbereitet wird und nur in einem Praktikum | wirkliche Arbeitsluft schnuppert, ist recht weit von der Berufspraxis entfernt, auf die er vorbereitet werden soll.

Interessante Angebote von Bildungsträgern zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihren Qualifizierungsmaßnahmen für eine enge Verzahnung von Lernen und Arbeiten sorgen. Unter der Voraussetzung, als Bildungsträger den Teilnehmern ein Optimum an Berufsvorbereitung bieten zu wollen, erschließt sich die

Praxis als

integrierter Lernort



Betonung der engen Verknüpfung von Arbeit und Lernen unmittelbar. Denn: Manche Grundlagen und Theorieeinheiten können nicht am Arbeitsplatz vermittelt werden, sondern müssen konzentriert in Unterrichtsform beim Bildungsträger erarbeitet werden. Aber die inhaltliche Abstimmung und Ankopplung an die Praxis sollte bereits durch die Struktur der Qualifizierungsmaßnahme gewährleistet sein. Ein solcher sichtbarer Vorrang der Praxis ist für die Betriebsvertreter besonders wichtig, wie in vielen Diskussionen und Beratungsgesprächen immer wieder deutlich geworden ist. Dieser Vorrang zeigt sich bei modernen Nachqualifizierungskonzepten daran, dass die Teilnehmer jede Woche zwei Tage beim Bildungsträger lernen, aber drei Tage im Betrieb lernend mitarbeiten.

Die Inhalte, Methoden und Fortschritte werden zwischen dem Betrieb und dem Bildungsträger eng abgestimmt, damit beide Partner über den gleichen Kenntnisstand verfügen und an einem Strang ziehen. Es ist ein wichtiges Angebot des Bildungsträgers, die Koordination dieser Abstimmung zu übernehmen.



# Erfolgsfaktoren

## Die Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahme

**Eine gute Vorbereitung entscheidet mit** über den Erfolg des Projekts. Das war schon immer so. Aber setzt die Vorbereitung nicht manchmal ein bisschen zu spät an? Nämlich erst beim Zuschnitt des Lehrgangs?

**Der Anfang bestimmt den Weg**

Daher der Vorschlag: Beginnen wir beim „Endabnehmer“ des Arbeitsmarktes, dem Betrieb!

Die Bedarfsanalyse steht am Anfang:

- Welchen Bedarf hat das Unternehmen?
- Welche Qualifikation ist nötig, um diesen Bedarf zu decken?
- Welches Berufsbild ist das geeignete, wie muss es eventuell ergänzt werden?
- Welche Module müssen entsprechend geschnitten werden?
- Welche Anzahl an erfolgreichen und geeigneten Umschülern will das Unternehmen übernehmen?



Der Bildungsträger arbeitet sinnvollerweise schon in dieser Phase eng mit einigen Betrieben zusammen. Es brauchen nicht alle sein, die sich später an der Maßnahme als Praxisbetriebe beteiligen. Vielleicht sind es solche Unternehmen, die schon gute Erfahrungen mit dem Bildungsträger gemacht haben. Sie stellen die Informationen zur Verfügung, die dieser für die Planung der Maßnahme benötigt. Kompetente Gesprächspartner direkt aus der Praxis wie Meister und Vorarbeiter geben wertvolle Hinweise, was heute wirklich erwartet wird, wenn aus Ungelernten Fachkräfte werden sollen.

Aufgabe des Bildungsträgers ist es, diese Informationen zu verdichten und daraus ein geeignetes Maßnahmendesign anzufertigen, das sowohl den gesetzlichen Bestimmungen des

Berufsbilds als auch der aktuellen beruflichen Praxis entspricht.



Das ist neu. Diese Aufgabe haben Bildungsträger bisher nicht wahrgenommen. Damit ist ja auch ein zusätzlicher Aufwand verbunden. So müssen für diese Aufgabe geeignete Mitarbeiter ausgewählt, vorbereitet und freigestellt werden. Es wird allerdings auch der tatsächliche Bedarf erhoben, die Grundlage für eine praxisorientierte Qualifizierung gelegt und damit die Chancen einer erfolgreichen Vermittlung von Geringqualifizierten in dauerhafte berufliche Tätigkeit erhöht. Und schließlich wird der Bildungsträger und die Qualität seiner Maßnahmen doch daran gemessen: von seinen Teilnehmern, den Betrieben und den Förderinstitutionen.

Die Planung kann beginnen, wenn das Berufsbild sinnvoll in Module gegliedert und eventuelle Zusatzqualifikationen berücksichtigt sind.

Für die Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahme als berufliche Nachqualifizierung legt der Bildungsträger das Konzept in der Regel dem Arbeitsamt vor. Auch von anderen öffentlichen Trägern werden mitunter Beihilfen und Zuschüsse gewährt. Die Beantragung dürfte für Bildungsanbieter eine geläufige Aufgabe sein. Einen guten Überblick über unterschiedliche Finanzierungsmodelle finden Sie im Handbuch „Neue Wege zum Berufsabschluss“ (siehe die Buchtipps am Ende dieses Leitfadens).

Zusammen mit dem Betrieb wird ermittelt, welche Arbeitsplätze und welche Arbeitsumgebung für welches Modul des Qualifikationsprozesses in Frage kommen. Wo kann was vermittelt werden, wer übernimmt die Betreuung, bei welchen Aufgaben kann am meisten mitarbeitend gelernt werden, welche Bedingungen sind dabei zu beachten? Diese Fragen können jetzt konkret angegangen werden.

Hier kann ein guter Bildungsträger seine Kompetenz demonstrieren. Nicht jede Arbeit ist gleich gut als Lernsituation geeig-

net. Manchmal helfen schon kleine Umgestaltungen im Arbeitsablauf, um Zusammenhänge verstehbar und durchschaubar zu machen. Berufspädagogische Unterstützung von Seiten des Maßnahmeträgers räumt manches Hindernis aus dem Weg.

Viele Betriebe, besonders kleine und mittlere Unternehmen, scheuen aber vor der Beteiligung an einer Qualifikationsmaßnahme zurück, weil sie daran zweifeln, ob sich in ihrem Betrieb wichtige Qualifikationsinhalte überhaupt durch lernende Mitarbeit vermitteln lassen. Ihnen hilft die Beratung durch die Fachleute des Bildungsträgers häufig weiter. Der Bildungsträger kann z.B. dahin gehend vermitteln, dass mehrere Praktikumsbetriebe zusammenarbeiten und sich ergänzen. Das erhöht die Anzahl der zur Aufnahme von Teilnehmern bereiten Betriebe, verbessert die Qualität der Maßnahme und steigert ihren Erfolg.

## Die Auswahl der Teilnehmer – damit der Anfang stimmt

Wenn ein Unternehmen bisher an- und ungelernte Mitarbeiter zur Fachkraft mit Berufsabschluss qualifizieren will, dann ist zu klären, welcher Mitarbeiter wirklich für die Maßnahme in Frage kommt. Dabei kommt es auf die Fähigkeit genauso an wie auf die ernsthafte Bereitschaft, sich den Anforderungen des Lernprozesses zu stellen.

Wer passt zu wem?

Hier setzt das Angebot des Bildungsdienstleisters an. Die Experten des Bildungsträgers können dem Betrieb bei den nun anstehenden Gesprächen und Auswahlverfahren helfen, wenn sie über Methoden der Eignungsfeststellung und über Erfahrungen mit der Zielgruppe der Qualifizierung verfügen. Eine große Rolle spielt dabei das direkte und offene Gespräch mit den möglichen Teilnehmern. Darin kann über Bedenken, Hindernisse und eventuelle Hilfen gesprochen werden, um die Qualifizierung zu einem Erfolg werden zu lassen. Häufig lassen sich solche Fragen besser mit einem „Betriebsfremden“, dem pädagogischen Fachmann vom Bildungsträger, als mit dem eigenen Vorgesetzten erörtern.



Wenn ein Unternehmen über die Beteiligung an einer abschlussbezogenen Maßnahme qualifizierte Fachkräfte sucht, steht die Erstellung eines Anforderungsprofils geeigneter Bewerber gemeinsam mit dem Bildungsträger am Anfang. Mit diesem Profil nimmt der Bildungsträger für das Unternehmen eine Auswahl und erste Zuordnung der Qualifizierungsteilnehmer vor. Diese Teilnehmer werden sich dann dort vorstellen und darum bewerben, als Praktikanten während der Maßnahme in diesem Betrieb lernend mitzuarbeiten. Die Entscheidung über eine Übernahme ins Beschäftigtenverhältnis treffen die Unternehmen natürlich erst am Ende der Qualifizierungsmaßnahme. Durch die Zusammenarbeit bei der Auswahl kann eine passgenaue Zuordnung aber schon von Anfang an angestrebt werden.

## Grundkenntnisse nachholen

Zu Recht tragen die Verantwortlichen in den Betrieben ein Bedenken gegen die abschlussbezogene Qualifikation von An- und Ungelernten immer wieder vor: Selbst Mitarbeiter, die über gute Betriebs- und Ablaufkenntnisse verfügen, sind dem Schulwissen in Mathematik, Rechtschreibung usw. häufig schon sehr fern. Für eine erfolgreiche Nachqualifizierung ist eine erneute oder auch erste Heranführung an das geforderte Niveau nötig.

Das ist eine Aufgabe, deshalb aber eben auch ein Angebot des Bildungsträgers. Das ist sein Metier, dafür ist er Spezialist.

Das gleiche Angebot gilt auch für die Teilnehmer, die bisher arbeitslos sind: Ein Vorschaltlehrgang zur Vermittlung vergessener oder noch nie erlernter

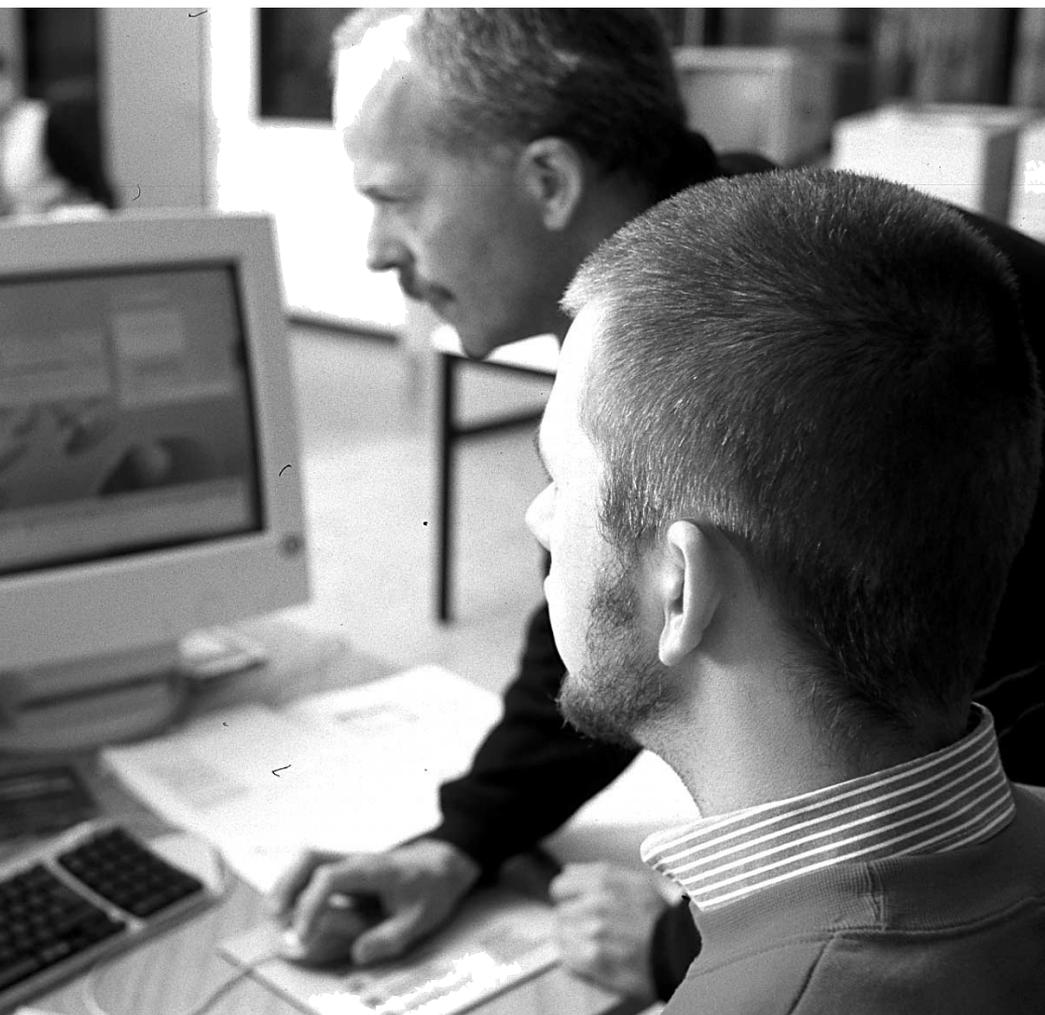


### Die Basis schaffen

Grundkenntnisse wird vor der eigentlichen Maßnahme organisiert.

Die Vorerfahrungen und Kenntnisse der möglichen Teilnehmer werden im Vorfeld erhoben, damit das Konzept das erfasst und vermittelt, was für eine erfolgreiche Qualifizierung erforderlich ist. Manche Fähigkeiten, die durch technologische und organisatorische Umwälzungen in der Arbeitswelt heute nötig sind, konnten in länger zurückliegenden Phasen der Schulausbildung oder der Berufstätigkeit auch noch gar nicht erworben werden. Der Vorschaltlehrgang bietet die Gelegenheit, dies nachzuholen. Für die Unternehmen ist dies ein wichtiges Argument zur Beteiligung an einer Qualifizierungsmaßnahme.

Für die Teilnehmer ist der Vorschaltlehrgang eine Testphase: Sie können prüfen, wie sie mit den Anforderungen des struk-



turierten Lernens zurecht kommen, bevor der eigentliche Qualifizierungsprozess beginnt.

Die Betreuer und Lehrkräfte des Bildungsträgers lernen die Teilnehmer in dieser Phase gut kennen. Sie stützen und motivieren diejenigen, die sich weniger zutrauen, als sie können, greifen Unsicherheiten und Probleme auf und helfen dabei, sich mit der neuen Rolle eines „erwachsenen Lehrlings“ auseinander zu setzen.

Stellt sich im Vorschaltlehrgang heraus, dass ein Teilnehmer für den Qualifizierungsprozess doch nicht geeignet ist, besteht noch vor Beginn der eigentlichen Umschulungsmaßnahme die Möglichkeit zur Korrektur. So wird für alle Beteiligten eine Fehlinvestition von Zeit, Energie und Mitteln vermieden.



## Lernen im Unterricht und im Betrieb

Praxisnah lernen – das geht nur, wenn die Qualifizierungsteilnehmer einen großen Teil der Zeit im Unternehmen sind und mitarbeitend lernen. Darauf ist die gesamte Konzeption ausgelegt, es ist gewissermaßen – neben der Gliederung in abgeschlossene Module – das Herzstück der modernen Form der beruflichen Nachqualifizierung.

Viel Praxis braucht

gute Theorie

Wie sieht das konkret aus?

Ein Beispiel:

- 2 Tage in der Woche lernen die Teilnehmer im Unterricht beim Bildungsträger,
- 3 Tage lernen sie an konkreten Arbeitsaufträgen in den Unternehmen.

Dadurch, dass die Qualifizierung inhaltlich und zeitlich in Module gegliedert ist, die betrieblichen Tätigkeitsfeldern entsprechen, beziehen sich die theoretischen Lerneinheiten zeitnah und im Hinblick auf den Lernstoff auf die Tätigkeiten und Aufträge in der betrieblichen Praxis.

Beispielsweise wird in einem kaufmännischen Beruf im Modul „Rechnungswesen“ die Arbeit in der Buchhaltung, im Lager oder im Einkauf eines Betriebes durch den Unterricht beim Bildungsträger ergänzt und durch die gleichzeitige Vermittlung des Lernstoffs unterstützt.



Das stellt, wie gar nicht zu übersehen ist, auch neue Anforderungen an die Dozenten. Wer jetzt nur seinen „Stoff“ herunterspult, wird eine wichtige Aufgabe und Chance versäumen. Denn die Teilnehmer bringen Erfahrungen und Fragen aus der Praxis mit, die nur beantworten kann, wer als Lehrender auch die betriebliche Wirklichkeit kennt und mit den theoretischen Erklärungen zu verknüpfen versteht. Andererseits ist es nötig, den Unterricht so zu planen, dass die Teilnehmer bestimmte Kenntnisse schon besitzen oder zeitnah erwerben, wenn sie in der Betriebspraxis damit konfrontiert werden. Damit lernun-

gewohnte Personen die großen Möglichkeiten nutzen können, die sich aus der engen Verzahnung von Lernen im Betrieb und im Unterricht ergeben, ist eine anspruchsvolle pädagogische Vorbereitung nötig. Der Aufwand erbringt aber auch große Vorteile: Die praktische Mitarbeit im Betrieb an echten Arbeitsaufträgen und die damit eng verbundene Erklärung motiviert die Teilnehmer und eröffnet Lernmöglichkeiten, die das Klassenzimmer allein nicht bieten kann. Der Bildungsträger kann so auch Personen mit großen Defiziten erfolgreich zum Berufsabschluss führen. Und nicht nur das: Die Vermittlungschancen sind ausgezeichnet und erreichen bei bisher durchgeführten Maßnahmen bis zu 100 Prozent. Denn den Betrieben erlaubt die enge Verknüpfung von Lernen im Betrieb und im Unterricht sowie der hohe Zeitanteil im Betrieb, die Teilnehmer auch an anspruchsvollere Aufgaben heranzuführen und dabei kennen zu lernen. Und der zukünftige Mitarbeiter lernt so das Unternehmen und dessen Abläufe kennen.

Praxisnähe bedeutet eben mehr als ein hoher Zeitanteil im Unternehmen!

# Aufgaben

## Vorbereitung und Beginn der Qualifizierung

**Ein Schlüssel zum Gelingen** der Qualifizierungsmaßnahme liegt bei den Teilnehmern. Sie müssen all das lernen, was im entsprechenden Beruf heute gefordert ist und daher auch in den Modulprüfungen und in der Abschlussprüfung vor der Kammer abgefragt wird. Dafür müssen sie im Betrieb und im Unterricht am Ball bleiben und ihre Energie gezielt einsetzen. Das kann ihnen keiner abnehmen, wohl aber kann der Bildungsträger sie dabei unterstützen.

Damit die Voraussetzungen stimmen und alle Beteiligten – das Unternehmen, die Teilnehmer, der Bildungsträger – effektiv zum gewünschten Erfolg kommen, ist eine klare Abstimmung und enge Zusammenarbeit das A und O.

Das Angebot des Bildungsträgers: Er übernimmt in enger Kooperation mit den beteiligten Betrieben die Gliederung des Qualifizierungsganges in einzelne Module. Diese werden nach den betrieblichen Tätigkeitsfeldern zugeschnitten und berücksichtigen moderne Entwicklungen des Berufsbildes und zusätzliche Qualifikationsbedarfe der Betriebe. Dafür benötigen die betriebspädagogischen Fachleute des Bildungsträgers die entsprechenden Informationen aus den Unternehmen. Diese Vorarbeit lohnt sich in jedem Fall, weil so ein praxisnahes Lernprogramm erstellt werden kann. Für viele Bildungsträger und ihre Mitarbeiter ist die mit diesem Angebot verbundene Aufgabe neu. Es kostet auch etwas Zeit und Mühe, in den Betrieb zu gehen, um sich vor Ort ein Bild zu machen. Die Vorteile sind jedoch nicht zu übersehen. Nur so ist abgesichert, dass wirklich bedarfsgerecht qualifiziert wird. Und die Unternehmen registrieren aufmerksam, dass ihre Belange vom Bildungsträger erhoben und im Qualifizierungsprogramm praktisch umgesetzt werden.



**Abstimmung und  
Transparenz**

Der Bildungsträger stellt den Betrieben Experten als Partner zur Seite. Sie finden auch während der Maßnahme gemeinsam mit den Personalverantwortlichen Lösungen, um Antworten auf eine der zentralen Fragen zu finden: Was kann wo im Unternehmen erlernt und vermittelt werden? Denn nicht jeder Arbeitsplatz ist gleich geeignet, nicht jede Fachkraft des Betriebes in gleicher Weise ein guter Unterweiser. Für solche Probleme kann und soll sich das Unternehmen an die Bildungsträger wenden. Bieten Sie Ihre Fachkompetenz im Bereich von Bildungsfragen an. Es gehört zu Ihren Dienstleistungen, geeignete Arbeitsplätze für den Qualifizierungsprozess zu identifizieren oder Fachkräfte des Betriebs auf die neue Rolle als Unterweiser von Umschülern vorzubereiten.

Im Marketing für eine Bildungsmaßnahme sollte eins immer deutlich gemacht werden: Der Bildungsträger arbeitet nur mit fachkundigen Dozenten zusammen, die auch die betriebliche Praxis kennen. Deren Aufgabe ist die Vermittlung der theoretischen Zusammenhänge, aber auch bestimmter praktischer Fertigkeiten. Das gilt es abzustimmen. Beispielsweise kann der Umgang mit neuen Standardsoftware-Paketen ein Unterrichtsgegenstand sein.

Damit eine enge Rückkoppelung und ein Informationsaustausch zwischen den Betrieben und dem Bildungsträger mit seinen Dozenten stattfindet, sind regelmäßige Treffen sinnvoll. Direkte Kommunikation über Schwierigkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten oder einfach Hinweise, wie es anderswo gemacht wird, helfen so allen.

### **Zusätzliche Leistungen des Bildungsträgers für den Qualifizierungserfolg**

Welche Unterstützungen kann der Bildungsträger den Betrieben und den Teilnehmern zusätzlich anzubieten? Was macht sein Bildungsangebot noch effektiver, praxisnäher und daher attraktiver?

**Unterstützung,  
damit es wirklich klappt**

**Lehrbriefe**, von den Fachleuten des Bildungsträgers erarbeitet, helfen den Teilnehmern mit ihren Leitfragen und Informationen, sich auch während der lernenden Mitarbeit im Betrieb vorzubereiten und das Erfahrene zu strukturieren.

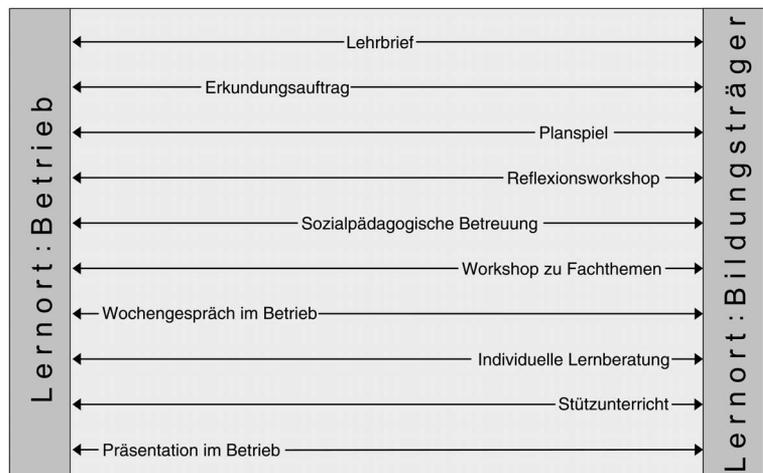
Manche Praxisbereiche sind durch Arbeitsteilung oder Automatisierung wenig anschaulich und in ihrem Zusammenhang für Lernende schwer zu erfassen. Durch **Workshops** zu solchen Bereichen, durch **Planspiele**, die komplexe Zusammenhänge transparent machen, und ähnliche didaktische Methoden kann beim Bildungsträger eine Ergänzung der praktischen Unterweisung in der betrieblichen Arbeit erfolgen.

Jeder einzelne Lernende wird während der Qualifizierungsmaßnahme von Pädagogen des Bildungsträgers individuell betreut, damit die Maßnahme zum Erfolg führt. Gerade für diese lernungsgewohnten Teilnehmer steht auch **sozialpädagogische Betreuung** für soziale und individuelle Probleme zur Verfügung.

Für manche, die sich an einer beruflichen Nachqualifizierungsmaßnahme beteiligen, liegt die Schulzeit lange zurück. Möglicherweise treten in der Lerngruppe auch Schwierigkeiten durch ein unterschiedliches Lerntempo auf. **Begleitender Stützunterricht** hilft beim Lernen und bietet auch schwächeren Teilnehmern die nötige Unterstützung, um durchzuhalten.

Wenn in einem Unternehmen nicht alle Aspekte des Berufsbildes praktisch vermittelt werden können, hilft es, wenn der Bildungsträger erkundet, ob vielleicht ein anderes Unternehmen bestimmte Praxisabschnitte übernehmen kann. Sogar ganze Module können so anderswo vermittelt werden.

#### *Pädagogisch-didaktische Methoden zur Verzahnung der Lernorte*



## Modulprüfungen – mit dem Bildungsträger Schritt für Schritt zum Berufsabschluss

Jeder Abschnitt des Ausbildungsgangs, jedes Modul, das sich an den betrieblichen Prozessen orientiert, ist ein in sich geschlossener Abschnitt der beruflichen Nachqualifizierung.

Im Bereich der beruflichen Nachqualifikation ist dies ein Weg, der als zukunftsweisend anerkannt ist und gefördert wird. Aus der Sicht der Unternehmen und der Teilnehmer spricht es für einen Bildungsträger, wenn er eine berufliche Nachqualifizierung in Modulform anbieten kann, da diese große Vorteile bietet.

**Die Modulform ist  
nachweislich besser!**

Zwischen den Abschnitten, den Bausteinen auf dem Weg zum Berufsabschluss, können Pausen liegen, die Module können in verschiedener sinnvoller Reihenfolge kombiniert werden. Daher müssen die Module allerdings auch jeweils mit einer Modulprüfung abgeschlossen werden. Dass der Vorteil nicht ohne einen gewissen Aufwand an Arbeit beim Bildungsträger zu haben ist, ist nicht zu übersehen. Denn diese Prüfungen bereiten die Fachleute des Bildungsträgers in Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen vor. Gemeinsam wird die Prüfung durchgeführt.

Indem der Bildungsträger die Module praxisorientiert zuschneidet und stets in engem Kontakt mit den Betrieben agiert, wird für die Unternehmensseite der Nutzen des Bildungspartners deutlich. Die Erarbeitung von Prüfungsaufgaben durch pädagogische Fachleute des Bildungsträgers sollte sich ebenfalls eng an betrieblichen Aufgabenstellungen orientieren. Gerade lernungewohnten Personen kommt eine solche praxisnahe Prüfung entgegen. Betriebsvertreter sind unter solchen Voraussetzungen nach bisherigen Erfahrungen dann auch bereit, an den Modulprüfungen z.B. als Vorsitzende mitzuwirken. So ist gewährleistet, dass die Prüfungen nicht nur interne Lernkontrollen sind, sondern gültige Aussagen über die Beherrschung von Bausteinen des Berufs darstellen.

Die Standards der Module liegen fest. Aus einem detaillierten Qualifikationspass, in dem alle Modulprüfungen dokumentiert werden, kann daher ein Personalverantwortlicher im Betrieb auch schon vor Ablegen der Abschlussprüfung ersehen, welche Zusatzqualifikationen erworben wurden. Das gilt auch für den Fall, dass aus irgendeinem Grund ein Teilnehmer die Nachqualifizierung abbricht, nicht besteht oder unterbrechen muss. Wenn die Bildungsträger sich untereinander und mit anderen Akteuren der Berufsbildung, besonders den Kammern und Wirtschaftsverbänden, zu lokalen und regionalen Netzwerken zusammenschließen, wird dies die Bekanntheit und Akzeptanz der neuen Modulzertifikate erhöhen. Werden Module immer wieder angeboten, so erhöht dies die Attraktivität dieser Weiterbildungsform und ihrer Anbieter für Teilnehmer und Betriebe. Ob Beginn oder Fortsetzung einer beruflichen Nachqualifizierung – mit einem solchen Bildungsangebot geht es Schritt für Schritt nach vorn.

## **Der Bildungsträger als Partner im Qualifizierungsprozess – ein Selbstcheck**

Ob es sich um die Verantwortlichen für den Einsatz öffentlicher Mittel handelt oder um Unternehmen: Wer Geld ausgibt, um an- und ungelernte Kräfte zu Fachkräften mit Berufsabschluss zu qualifizieren, für den kommt es auf den Partner an. Denn das ist jedem klar: Der Bildungsträger übernimmt wichtige Aufgaben der Vorbereitung, Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme.

Wie kann ein Bildungsdienstleister deutlich machen, dass er für diese Aufgabe besonders geeignet ist? Wenn neben den Preisen für die Qualifizierungsmaßnahme auch deren Qualität und der zu erwartende Erfolg zählt – welche Qualifikation und welches Angebot von Zusatznutzen kann ein Bildungsunternehmen für sich ins Feld führen?

Abschließend und allgemein gültig ist diese Frage gewiss nicht zu beantworten. Folgende Punkte werden aber eine Rolle spielen,



wenn ein Bildungsträger sich als moderner und geeigneter Partner vorstellen möchte:

- Bisherige Erfahrungen und Erfolge mit beruflichen Nachqualifizierungen sind von Vorteil. Worauf können wir verweisen?
- Vor allem kommt es darauf an, Maßnahmen in modernen betriebsbezogenen und modularisierten Qualifizierungsformen anzubieten. Denn diese bieten den Unternehmen den besten Praxisbezug, kommen auch lernungewohnten Personen entgegen und sichern daher in höherem Maße den Lern- und Vermittlungserfolg.
- Dass wir als Bildungsträger Fachpersonal für den Qualifikationspart einsetzen können, ist selbstverständlich. Darüber hinaus kann aber entscheidend sein:
  - Handelt es sich auch um Experten, die nicht nur die schulische, sondern auch die betriebliche Seite des Berufes kennen?
  - Werden von uns neue Entwicklungen in der beruflichen Praxis erhoben, um sie inhaltlich in die Lerninhalte einzuarbeiten? Denn so wird die Flexibilität der neuen Formen für eine aktuelle Berufsqualifikation genutzt.
  - Bieten wir als Bildungsträger an, uns über die konkreten Arbeitsabläufe und Anforderungen in den Unternehmen zu informieren, um dies gegebenenfalls im Schulungsaufbau berücksichtigen zu können? Dies zeigt die Kompetenz und Praxisnähe des Anbieters.
  - Wie wird von uns die Eignung der Teilnehmer ermittelt? Wie wird der betriebliche Bedarf dabei berücksichtigt? Wer durch Eignungstests und persönliche Eignungsgespräche in der Vorauswahl dafür sorgen kann, dass Fähigkeit und Bereitschaft zur Qualifizierung wirklich vorliegen, hilft beim gezielten Einsatz der investierten Mittel und erhöht die Chance auf eine Übernahme der Teilnehmer nach Maßnahmeabschluss.
  - Wer anbietet, die Nachqualifizierungsmaßnahme in der modernen Modulform durchzuführen, so dass überschaubare Qualifikationsbausteine vermittelt werden, sorgt für eine größere Flexibilität im Qualifikationsprozess, der vielen Firmen überhaupt erst erlaubt, sich als Praxisbetrieb an einer

solchen Maßnahme zu beteiligen. Wir als Bildungsträger sorgen für Transparenz und vermitteln unseren Auftraggebern und den beteiligten Betrieben die Sicherheit, jederzeit steuernd eingreifen zu können, wenn wir gleich und von Beginn an deutlich machen, wie wir die an der Qualifizierungsmaßnahme beteiligten Betriebe während der Planung und Durchführung der Maßnahme informieren werden, um eine gute Abstimmung zu gewährleisten.

- Nicht jeder kleine oder mittelständische Betrieb verfügt über pädagogisch ausgebildete Mitarbeiter. Existieren Hilfestellungen für die betriebliche Gestaltung des Lernens durch berufspädagogische Experten des Bildungsträgers? Das hilft auch, die häufig unbegründete Furcht zu überwinden, in bestimmten Unternehmen ließen sich manche Qualifikationsinhalte in der Praxis gar nicht vermitteln.
- Wie wird der Bezug der Fachlehrgänge beim Bildungsträger zu der betrieblichen Praxis gesichert? Betriebe brauchen hier oft Informationen und wollen auch den Praxisbezug gewährleistet sehen.
- Gibt es unterstützende Maßnahmen, z.B. Stützunterricht bei besonderen Schwierigkeiten und sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmer, aber vielleicht auch themenbezogene Workshops? Dadurch wird einerseits deutlich, dass die Teilnehmer mit ihren speziellen Schwierigkeiten nicht allein gelassen werden. Andererseits können Workshops beim Bildungsträger Themenbereiche einführen und abrunden, die in der betrieblichen Praxis sonst vielleicht nicht anschaulich genug oder nur in Teilaspekten vermittelt werden können.
- Bildungsträger, die in einer modularisierten Berufsqualifizierung die Module prüfen und die Prüfungen zertifizieren, können darauf verweisen, dass damit auch Unterbrecher und Abbrecher einen für Betriebe transparenten Nachweis ihrer Fähigkeiten erworben haben.

Die Liste ist ein Instrument der Vorbereitung und Selbstprüfung für Bildungsanbieter. Auch beste Bildungsqualität braucht Orientierung an den Bedürfnissen des Marktes und ein entsprechendes Marketing für neue und verbesserte Ansätze.

# Infos zum Thema

## Buchtipps

---

**Betriebliche Nachqualifizierung:  
Modularisierung und arbeitsplatznahes Lernen –  
Sackgasse oder Chance?**

Wirtschaft und Weiterbildung, Band 23

Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

Hrsg.: Loebe, H.; Severing, E.

Bielefeld 2000

W. Bertelsmann Verlag

**Entwicklung und Umsetzung modularer und betriebsnaher  
Nachqualifizierungskonzepte am Beispiel des Berufsbildes  
Kaufrau/mann für Bürokommunikation**

Ein Moderatorenleitfaden

Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

Hrsg.: Berufliche Fortbildungszentren der

Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

Autorin: Krings, U.

Nürnberg 2001

**Flexible Wege zum Berufsabschluss –  
modulare Nachqualifizierung im Betrieb**

Wirtschaft und Weiterbildung, Band 24

Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

Hrsg.: Loebe, H.; Severing, E.

Autoren: Krings, U.; Oberth, Ch.; Zeller, B.

Bielefeld 2001

W. Bertelsmann Verlag

**Modul für Modul zum Berufsabschluss –  
Berufsbegleitende Nachqualifizierung zwischen  
Flexibilität und Qualitätssicherung**

Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 216

Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung

Autorin: David, S.

Bielefeld 1998

W. Bertelsmann Verlag

**Neue Wege zum Berufsabschluss**

Ein Handbuch zur berufsbegleitenden Nachqualifizierung  
an- und ungelernter (junger) Erwachsener

Hrsg.: bmbf, BIBB, BA, INBAS

Bonn, Berlin, Nürnberg, Frankfurt/Main 1999

**Qualifizierungspotenziale von jungen  
Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss –  
ein Aufgabenfeld für die Personalentwicklung?**

in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis,  
Heft 3/99, S. 1-22

Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung

Autorin: David, S.

Bielefeld 1998

W. Bertelsmann Verlag

---

**Linkliste**

<http://www.bildungsforschung.bfz.de>

<http://ng.bfz.de>

<http://www.frequenz.net>

<http://www.bibb.de/start.htm>

<http://www.good-practice.bibb.de/>

# Wirtschaft und Weiterbildung

Die Publikationen der Reihe Wirtschaft und Weiterbildung verstehen sich als Leitfaden für alle, die mit der beruflichen Bildung in Unternehmen, Institutionen und bei Bildungsträgern befasst sind.

Die Veröffentlichungen basieren auf Ergebnissen innovativer Projekte der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützigen GmbH.

Herausgeber der Reihe sind Herbert Loebe und Eckart Severing.

Die Bände können bestellt werden beim:

## **W. Bertelsmann Verlag**

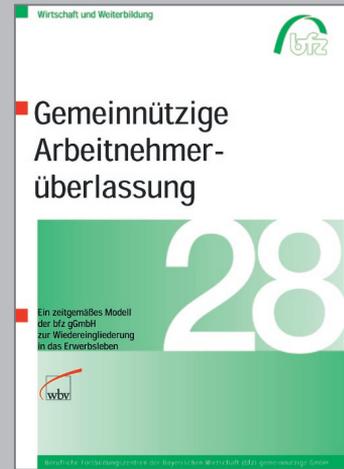
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld,

Telefon: (05 21) 9 11 01-11

Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)



## **Gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung**

*Ein zeitgemäßes Modell der  
bfz gGmbH zur Wiederein-  
gliederung in das Erwerbsleben,  
Band 28*

Bielefeld 2002, 115 Seiten

14,90 €

ISBN 3-7639-3007-8

**Bestell-Nr. 60.01.342**

Ziel der gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung (gÄü) ist die Wiedereingliederung von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in feste Arbeitsverhältnisse. Der Band bilanziert die bisherigen Erfahrungen in einer wissenschaftlichen Begleitstudie.

Zum Erfolg der gÄü führt die Kombination aus Arbeitskräfteverleih und Qualifizierung. Arbeitssuchende erhalten einen befristeten Vertrag und werden an Betriebe verliehen. So lernen die Firmen einen potenziellen Mitarbeiter kennen und können die Möglichkeiten einer dauerhaften Anstellung prüfen. In verleihsfreien Zeiten bilden sich die Teilnehmer weiter.

Die gÄü bietet auch Schwervermittelbaren gute Perspektiven: Häufige Vorurteile gegenüber Arbeitslosen kann am überzeugendsten widerlegen, wer die Gelegenheit erhält, seine Leistungsfähigkeit zu beweisen.

Die Bilanz der gÄü ist sehr gut: Rund 60 % aller Teilnehmer wurden dauerhaft angestellt. Die Integrationsquote von Langzeitarbeitslosen und Schwervermittelbaren lag bei über 50 %.



## Planspiele im Internet

*Konzepte und Praxisbeispiele für den Einsatz in Aus- und Weiterbildung*

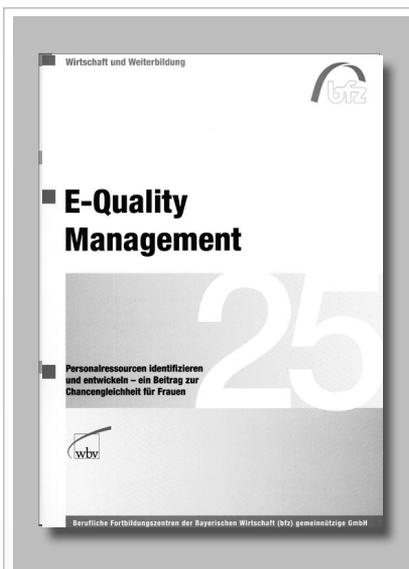
*Wirtschaft und Weiterbildung, Band 26*

HEINZ MANDL,  
CHRISTEL KELLER,  
MARKUS REISERER,  
BORIS GEIER

Bielefeld 2001, 224 Seiten

14,90 €  
ISBN 3-7639-3005-1  
**Bestell-Nr. 60.01.340**

Die Kombination der Planspielmethode mit dem Medium Internet bietet interessante Potenziale für das lebensbegleitende Lernen in der Wissensgesellschaft. Der Band enthält konzeptionelle Beiträge zur Planspielmethode und zu ihrer Umsetzung im Internet sowie eine Reihe von Praxisbeispielen. Er soll Praktikern im Bereich der Aus- und Weiterbildung, die sich mit der Gestaltung neuer Lernumgebungen beschäftigen, einen Einblick in die Möglichkeiten des Einsatzes netzbasierter Planspiele vermitteln und Handlungsanleitungen zu deren Durchführung bieten.



## E-Quality Management

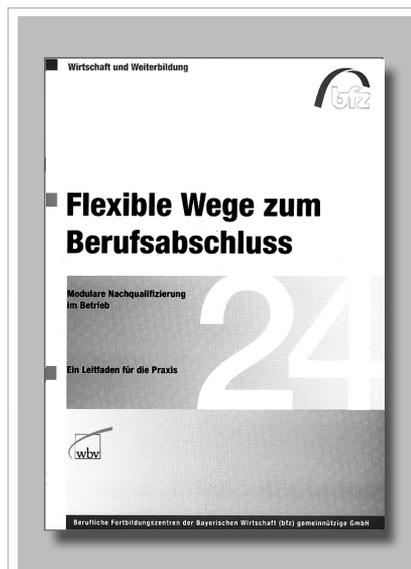
*Personalressourcen identifizieren und entwickeln – ein Beitrag zur Chancengleichheit für Frauen*

BARBARA SCHOLZ

Bielefeld 2001, 168 Seiten

14,90 €  
ISBN 3-7639-0186-8  
**Bestell-Nr. 60.01.324**

Die wirtschaftliche Konkurrenzsituation im In- und Ausland führt zu neuen Überlegungen im Qualifikationsmanagement. Dabei rücken die Ressourcen weiblicher Mitarbeiter wieder stärker ins Blickfeld. Eine Auswahl innovativer Unternehmen hat gemeinsam mit dem Projekt E-Quality Management Konzepte zur Förderung berufstätiger Frauen entwickelt und umgesetzt. Die maßgeschneiderten Modelle und Instrumentarien für eine Personalentwicklung im Sinne eines ressourcenorientierten Qualifikationsmanagements in Klein-, Mittel- und Großbetrieben werden hier vorgestellt.



## Flexible Wege zum Berufsabschluss

*Modulare Nachqualifizierung im Betrieb*

*Ein Leitfaden für die Praxis*

*Wirtschaft und Weiterbildung, Band 24*

URSULA KRINGS,  
CHRISTA OBERTH,  
BEATE ZELLER

Bielefeld 2001, 152 Seiten

14,90 €  
ISBN 3-7639-0185-X  
**Bestell-Nr. 60.01.323**

Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation führen zu höheren Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund wird ein Konzept zur Nachqualifizierung von Frauen für den Beruf „Kaufrau für Bürokommunikation“ beschrieben. Der Leitfaden zeigt, wie modulare und abschlussorientierte Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt Lernen am Arbeitsplatz in die betriebliche Praxis integriert werden können und damit zu einer Verbesserung der beruflichen Chancen von Frauen beitragen.

