

# Qualifizierungsreserven erschließen – ein Marketingkonzept entwickeln

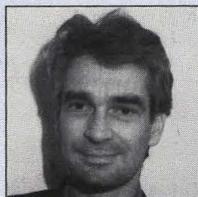
## Gerald Boutez

Assistent des Geschäftsführers der Stiftung Berufliche Bildung, Hamburg



## Frank Glücklich

Diplomingenieur und Diplomwirtschaftsingenieur, Geschäftsführer der Stiftung Berufliche Bildung, Hamburg



**Die Qualifikationsnachfrage der Betriebe und das Qualifikationsangebot bei arbeitslosen und beschäftigten Un- und Angelernten finden nicht mehr zueinander. Der zunehmende Fachkräftemangel, insbesondere bei Klein- und Mittelbetrieben drängt nach Weiterbildungsansätzen, die auf systematische Erschließung von Qualifikationsreserven Un- und Angelernter zielen. Statt an den traditionellen Angeboten festzuhalten, wird hier für die Hinwendung zur zielgruppen- und marktbezogenen Nachfrageorientierung der beruflichen Weiterbildung plädiert. Die Autoren fordern die Entwicklung eines am Bedarf des Arbeitsmarktes ausgerichteten Marketingkonzepts.**

## Marketingdenken für die berufliche Weiterbildung

Das Thema „Marketing“ für die berufliche Weiterbildung erfährt zur Zeit eine Renaissance. Hatten SARGES/HÄBERLEIN<sup>1</sup> vor über zehn Jahren in erster Linie die Möglichkeiten und Grenzen der Adaption und Transferierbarkeit des kommerziellen Marketings im Blickfeld, so bestimmt die heutige Diskussion eine praxisbezogene Herangehensweise. Im Mittelpunkt steht dabei der bislang in der beruflichen Weiterbildung stark vernachlässigte Aspekt der „Nachfrageorientierung“. Nachfrageorientierung heißt hier die unmittelbare Bezogenheit von Weiterbildung auf

bestehende und zukünftige Qualifikationsprobleme in der Wirtschaft. Nachfrageorientierung beginnt somit beim Selbstverständnis der Anbieter als kundenorientierter „Dienstleister“<sup>2</sup> und prägt gleichzeitig den gesamten Entstehungs- und Durchführungsprozeß von Weiterbildungsangeboten. Zwangsläufig wird dadurch auch das Verhältnis zwischen Betrieben und Weiterbildungsträgern thematisiert. Die aktuelle Marketingdiskussion dreht sich daher primär um neue Formen der inner- und außerbetrieblichen Kooperation.<sup>3</sup> Neue Wege der Zusammenarbeit und Partnerschaft zwischen Betrieben und Weiterbildungsträgern werden gesucht.<sup>4</sup>

Für verantwortlich Handelnde in Betrieben und Weiterbildung ist diese neue Marketingdiskussion praxisrelevant und spannend. Dabei besteht die Tendenz, die Diskussion über Bildungsmarketing eher eng und z. T. isoliert als Marketing für eine ganz bestimmte Bildungsdienstleistung zu führen. Mit den hier diskutierten Überlegungen suchen wir einen breiteren Zugang. Es geht uns darum, die Marketingdiskussion um zwei Ansatzpunkte zu erweitern:

1. Mit unserem Marketingansatz knüpfen wir an Gedanken an, die im Rahmen der Debatte über die „Qualität in der beruflichen Weiterbildung“ entwickelt wurden und die vertieft beim BIBB-Workshop 1990<sup>5</sup> sowie seit längerem in BWP diskutiert werden. Unsere Ausgangsthese ist: Qualitäts- und Marketingdenken ergänzen einander. Nur durch qualitativ überzeugende, nachfrageorientierte Angebote können Qualifikationsreserven bei

Weiterbildungsteilnehmern erschlossen und zugleich Qualifikationsprobleme vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben gelöst werden.

2. Allein die berufliche Weiterbildung kann qualifikationsbedingte Arbeitsmarktprobleme an der Wurzel lösen. Wo es gelingt, Problemgruppen des Arbeitsmarktes (Arbeitslose sowie un- und angelernte Beschäftigte) mit Weiterbildungsangeboten zu erreichen und über die Qualifizierung die dauerhafte arbeitsmarktliche Integration zu ermöglichen, erlangt die berufliche Weiterbildung die Rolle des Problemlösers am blockierten Arbeitsmarkt.

Ein Marketing-Konzept für die berufliche Weiterbildung muß deshalb die Entwicklungen am Arbeitsmarkt und die Nachfragebedingungen der Betriebe analysieren und antizipieren. Die berufliche Weiterbildung für Problemgruppen des Arbeitsmarktes erhält damit einen besonderen Stellenwert. Zielgruppenorientierung und Qualität, verstanden als Integrationsleistung der beruflichen Weiterbildung<sup>6</sup>, müssen noch mehr als bisher in die Marketingdiskussion eingehen.<sup>7</sup>

Die berufliche Weiterbildung muß es zu ihrer Kernaufgabe machen, Problemgruppen des Arbeitsmarktes nachfrageorientiert zu qualifizieren. Zur dauerhaften Reintegration gibt der Arbeitsmarkt dabei als Qualifikationsziel das Facharbeiterniveau vor. Um das „Humankapital“ bzw. das „Qualifikationsangebot“ des einzelnen wieder marktfähig zu machen, muß sich der Weiterbildungsanbieter deshalb an diesem Niveau orientieren. Eine anspruchsvolle, nicht aber realitätsferne Zielsetzung.<sup>8</sup> Wo eine solche nachfragegerechte Qualifizierung von Problemgruppen gelingt, wird in doppelter Hinsicht eine Problemlösung am gespaltenen Arbeitsmarkt möglich:

- Die (schwierige) Integration dieses Personenkreises in den Arbeitsmarkt wird herbeigeführt und

- gleichzeitig wird zur Befriedigung des ansteigenden Bedarfs nach Fachkräften beigetragen.

## Spaltung am Arbeitsmarkt — die Kluft zwischen Angebot und Nachfrage

In fast allen Branchen der alten Bundesländer herrscht inzwischen Facharbeitermangel. Die Arbeitslosigkeit — vor allem im Norden und Westen — geht trotzdem nur schleppend zurück. Der Anteil der Arbeitslosen mit besonderen Vermittlungshemmnissen ist in den letzten Jahren der guten Konjunktur teilweise sogar gestiegen. Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt haben sich immer mehr auseinanderentwickelt. Der Arbeitsmarkt im Westen ist heute tief gespalten. Diese Spaltung des Arbeitsmarktes steht am Ende eines Prozesses, der sich innerhalb der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit der letzten 15 Jahre herauskristallisiert hat.

Die letzten 15 Jahre standen auch im Zeichen des beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandels. Der Siegeszug der Mikroelektronik und Automatisierung in Produktion und Verwaltung hat zur Nachfrage nach immer höheren Qualifikationen bei den Arbeitnehmern geführt.

Ständig höhere und breitere Qualifikationsanforderungen konnten bei der hohen Arbeitslosigkeit zunächst auf dem Weg einer schärferen Auslese und durch erhöhten Anpassungsdruck befriedigt werden. Das absehbare Resultat dieser Entwicklung ist die Spaltung des Arbeitsmarktes. Die Blockade des Marktgeschehens wird strukturell und liegt auf der Ebene der Qualifikation. Konjunkturelle Zyklen überlagern dieses Strukturproblem des Arbeitsmarktes, sie ver- bzw. entschärfen die Brisanz und „Aktualität“ der Arbeitsmarktproblematik unter quantitativen Gesichtspunkten. Damit wird deutlich, daß

auch ein Fortbestehen der Hochkonjunktur keine Lösung der Arbeitsmarktproblematik bringen kann.

Qualifikationsanforderungen und -angebote müssen vielmehr qualitativ und quantitativ neu zu einem Ausgleich gebracht werden. Die Wiedergewinnung der Arbeitsmarktfähigkeit von „Nicht-mehr-Vermittelbaren“ kann nur gelingen, wenn ihre Qualifikationsreserven systematisch erschlossen werden. Diese marktnotwendige Anpassung der Arbeitskraft erfordert allerdings — wie jeder initiierte Bildungsprozeß — Zeit und braucht eine eindeutige Qualifizierungsstrategie.

Die Nachfrage ist dem Angebot „davongelaufen“, und die Entwicklung hält an.<sup>9</sup> Der Wettbewerb wird sich allen Prognosen nach im Zeichen des Binnenmarktes spürbar verschärfen. Der verstärkte Einsatz neuer Technologien wird auch in Zukunft die Qualifikationsanforderungen vielfach erhöhen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die Nachfrageseite über arbeitsmarktpolitische Instrumente nicht beeinflussbar ist. Die Pole des Arbeitsmarktgeschehens lassen sich allerdings durch eine systematische „Angebotsverbesserung“ zusammenführen. Angebotsverbesserung heißt dabei: die heute aus Qualifikationsgründen nicht mehr vermittelbaren bzw. betrieblich nicht mehr einsetzbaren Erwerbspersonen müssen nachfragegerecht qualifiziert werden.

Damit ergibt sich quantitativ aber mehr noch qualitativ eine neue Nachfrage nach Angeboten beruflicher Weiterbildung. Ein Schwerpunkt der Nachfrage betrifft die Qualifizierung von sogenannten Problemgruppen. Die Aufgabe besteht in der systematischen Erschließung vorhandener und bislang vernachlässigter Qualifikationsreserven. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich eine Unterscheidung in zwei unterschiedlich strukturierte „Teilmärkte“:

- der Teilmarkt mit dem Adressatenkreis der arbeitslosen (oftmals langzeitarbeitslosen) Erwerbspersonen und

- der Teilmarkt mit dem Adressatenkreis der betrieblich (noch) beschäftigten Erwerbspersonen.

## Die Zukunftsaufgabe erfordert ein neues Rollenverständnis

Die vordergründige Analyse einer stetig steigenden Nachfrage nach Qualifizierung könnte dazu verleiten, von einem Markt auszugehen, bei dem die Anbieter der Dienstleistung Qualifizierung langfristig das Marktgeschehen dominieren. Der Bereich der beruflichen Weiterbildung würde als „Anbietermarkt“ interpretiert, Marketingkonzepte erschienen unnötig.

Bei dieser Sichtweise würde verkannt, daß die neue Nachfrage am Weiterbildungsmarkt solange eine latente Nachfrage bleibt, wie ihr lediglich das bestehende Angebot gegenübersteht. Erst bei „nachfrageorientierten“ neuen Angeboten kann die Nachfrage manifest werden. Die Anbieter der Dienstleistung „Qualifizierung“ können auf dem Nachfragemarkt dieser Prägung nur Angebote „verkaufen“, wenn eine Grundregel des Marketings zum Tragen kommt: Das Angebot an den Nachfragebedürfnissen auszurichten, damit die latente Nachfrage in manifeste Nachfrage umschlägt.

Berufliche Weiterbildung, die die Rolle des „Problemlösers“ für einen strukturell blockierten Arbeitsmarkt annimmt, muß ein für die sogenannten Problemgruppen des Arbeitsmarktes angemessenes Qualifizierungsangebot anbieten. Das Angebot muß dabei zwei Bedingungen erfüllen:

- es muß für die Adressaten tatsächlich annehmbar sein und
- es muß nachfragegerechte, „arbeitsmarktfähige“ Qualifikationen vermitteln.

Die Nachfrage nach beruflicher Weiterbildung, die eine „arbeitsmarktfähige“ Erschließung vorhandener Qualifikationsreser-

ven zur Folge hat, wächst. Die Wachstumspotentiale — insbesondere auf dem Teilmarkt der innerbetrieblichen Weiterbildung — sind beachtlich. Für Anbieter von beruflicher Weiterbildung stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage nach Konsequenzen für die Angebotsinhalte und die Struktur bzw. Organisationsformen:

- Ist das gegenwärtige Angebot noch bedarfsgerecht, hält es der zukünftig absehbaren Nachfrage stand?
- Wer sind dominierende Nachfrager, welche sollen und können bedient werden?
- Welche Bedürfnisse unterschiedlicher Nachfrager lassen sich vereinbaren?
- Wie lassen sich Nachfragerbedürfnisse ermitteln, systematisch erfassen und in die Angebotsplanung integrieren?
- Welche inhaltlichen, organisatorischen und finanziellen Auswirkungen sind mit einer langfristig angelegten Marktorientierung verbunden?

Trifft die oben dargestellte Entwicklung des Arbeitsmarktes zu, werden die „heute“ bestehenden Qualifizierungsangebote „morgen“ immer weniger als „Problemlösungen“ gefragt sein. Absatzschwierigkeiten sind Angebotsprobleme: Es wäre fatal, sie als „Nachfrageschwäche“ zu interpretieren.

Zukunftsorientierte Weiterbildungseinrichtungen müssen sich daher, auch wenn sie heute keine Absatzprobleme bei ihren Weiterbildungsprodukten haben, mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen.

## Das Potential: Die Qualifikationsreserve im Stillstand der Arbeitslosigkeit

Auf dem Teilmarkt beruflicher Weiterbildung für schwer(st) vermittelbare Arbeitslose wird der Angebotsrahmen weitgehend vom Arbeitsförderungsgesetz (AFG) abgesteckt

und von der Bundesanstalt für Arbeit interpretiert und reglementiert. Die kaufkräftige Nachfrage ist damit monopolisiert. Im Rahmen der arbeitsmarktpolitisch gewollten Prioritäten wird die Nachfrage über gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen durch die Bundesanstalt für Arbeit realisiert.

Im Bereich des „Marktsegmentes Fortbildungen/Umschulungen“ haben sich die sogenannten „freien Maßnahmen“ auf diesem Teilmarkt nicht durchsetzen können, weil die einseitige Risikoverteilung zu Lasten der Träger geht und geringe Gewinnspannen für die Anbieter aus betriebswirtschaftlichen Gründen gegen dieses Handlungsfeld sprechen. „Auftragsmaßnahmen“ der Bundesanstalt für Arbeit, die genau diese Angebotslücke schließen sollten, stoßen zusehends an Grenzen. Vorgaben zur Kostenminimierung durch die Bundesanstalt für Arbeit in Verbindung mit einer Teilausblendung der Nachfragebedürfnisse setzt auch bei Auftragsmaßnahmen bislang in aller Regel enge „nachfragewidrige“ Rahmenbedingungen. Eine umfassende Nachfrageorientierung in diesem Marktsegment mußte dadurch unterbleiben. Arbeitsmarktrelevant wird die berufliche Weiterbildung in diesem Teilmarkt, wenn sie dazu führt, Angebot und Nachfrage zusammenzuführen. Die „Problemlöser“ bei der Umsetzung der arbeitsmarktgerechten Qualifizierung, d. h., die Träger der beruflichen Weiterbildung müssen ihre Angebote konsequent an den Nachfragern orientieren. Das bedeutet, daß für die Umsetzer die Kompetenzen und Bedürfnisse aller Nachfrager nach ihrem „Produkt problemgruppengerechte und arbeitsmarktwirksame berufliche Weiterbildung“ Berücksichtigung finden müssen. Aus Sicht des Anbieters sind das:

- Arbeitsamt

Das Arbeitsamt ist Auftraggeber und Kostenträger, es bestimmt die Marktpreise. Beim Arbeitsamt liegt die Kompetenz für regionale Arbeitsmarktanalysen und -prognosen. Es vollzieht und gestaltet Arbeitsmarktpolitik.

- Landesregierungen und Gebietskörperschaften

Die Landesregierungen und Gebietskörperschaften sind in dem Umfang als Nachfrager relevant, in dem sie eine eigenständige Arbeitsmarkt- bzw. Wirtschaftsförderungspolitik betreiben und finanzieren, die auf Erschließung von Qualifikationsreserven abzielt.

- Teilnehmer/-innen

Um wirksam zu werden, muß ein Angebot potentielle Teilnehmer/-innen erreichen. Dazu muß es bekannt sein, motivierenden Charakter haben, an Bedürfnissen potentieller Teilnehmer/-innen ansetzen und für sie eine anstrengenswerte (Teil-)Problemlösung darstellen. Mit dem Angebot muß eine realistische sowie attraktive Berufs- bzw. Lebensperspektive in Verbindung gebracht werden.

- Wirtschaft, Betriebe

Die Betriebe der Privatwirtschaft sind die gewichtigen Abnehmer des „Marktgutes qualifizierte Arbeitskraft“. Die in den Betrieben gestellten Anforderungen bilden die „Nachfrage-Meßlatte“. Dauerhafte Arbeitsmarktintegration nach der Phase beruflicher Weiterbildung kann nur stattfinden, wenn diesem Anforderungsniveau entsprochen worden ist.

Eine konsequente Nachfrageorientierung der Anbieter ist die Voraussetzung, um mit dem Instrument der beruflichen Weiterbildung der Spaltung des Arbeitsmarktes zu begegnen. Die Angebotsplanung muß dabei in der Praxis die Komplexität der Nachfragerinteressen aufnehmen und widersprüchliche Anforderungen soweit wie möglich aufheben. Besonderen Marktgegebenheiten, etwa regionalen Arbeitsmarktbesonderheiten, muß Rechnung getragen werden. Von entscheidender Bedeutung allerdings ist, die unterschiedlichen Nachfrager für die Interessen des jeweils anderen zu interessieren und Kommunikationszusammenhänge über die Anforderungen an das „Produkt Weiterbildung“ zu schaffen. Es gilt, die Nachfrager für gemeinsame Problemlösungen zu sensibilisieren.

## Die Qualifikationsreserve der Betriebe: un- und angelernte Mitarbeiter

Wichtige Makrotrends der zukünftigen Qualifikationsnachfrage sind eindeutig: Der rapide Wegfall an Arbeitsplätzen, der von IAB/Prognos 1985/89 vorausgesagt wurde, für die Beschäftigtengruppe der Un- und Angelernten hat sich bestätigt und setzt sich fort. Der Strukturwandel geht unvermindert weiter. Beim Einsatz neuer Technologien stellen sich in Betrieben neue Aufgaben. Das erfordert die gezielte Qualifizierung des Personals. Arbeitsplätze für Un- und Angelernte dagegen verlieren an Bedeutung und fallen vielfach weg. Ohne eine berufliche Fachqualifizierung befinden sich gerade un- und angelernte Arbeitnehmer zunehmend in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen.

Das Problem zunehmenden Fachkräftemangels ist für die Unternehmen eine Herausforderung im verschärften (internationalen) Wettbewerb und stellt sie vor neue Aufgaben. Längerfristig orientierte Personalplanung und systematische Personalentwicklung werden immer stärker zum Fundament für eine erfolgreiche Geschäftspolitik. Die gezielte Fachkräftegewinnung über die innerbetriebliche Qualifizierung von Un- und Angelernten gewinnt damit für Betriebe einen neuen Stellenwert.

In Eigenregie wird diese Aufgabe nur in Großbetrieben mit eigener Weiterbildungsabteilung durchzuführen sein. Für Klein- und Mittelbetriebe, die ihre notwendigen Weiterbildungsbedarfe nicht eigenständig lösen können, zeichnet sich eine zunehmend schwierigere Lage im Wettbewerb um qualifiziertes Personal ab. Durch die demographische Entwicklung hat sich die Nachwuchswerbung bereits dramatisch verschärft. In der Konkurrenz mit Großbetrieben sind die Klein- und Mittelbetriebe vielfach die Verlierer. Die Arbeitsmärkte für qualifiziertes Per-

sonal sind regional z. T. ausgeschöpft. Gleichzeitig ist der Einsatz moderner Technologie in vielen Bereichen, in denen Klein- und Mittelbetriebe operieren, aus Wettbewerbsgründen zwingend. Entsprechend qualifizierte Mitarbeiter allerdings fehlen.

Die Qualifikationsproblematik dieser Klein- und Mittelbetriebe drängt auf eine Lösung, die auf die systematische Entwicklung aller vorhandenen Qualifikationsreserven setzt und nicht auf „Lösungen von außen“, wie z. B. die Einstellung von Arbeitslosen oder Personalabwerbung, vertraut. Im Rahmen der systematischen Weiterqualifizierung des Personals wird deshalb die Gruppe der Un- und Angelernten, die bisher weit unterproportional an beruflicher Weiterbildung teilgehabt hat, zum wichtigen Adressaten betrieblich notwendiger beruflicher Weiterbildung. Die Problemstellungen gerade für Klein- und Mittelbetriebe erscheinen zunächst allerdings nahezu unüberbrückbar:

- Un- und angelernte Arbeitnehmer bringen meist geringe Bildungsvoraussetzungen mit, sind i. d. R. bildungsungewohnt und somit eine schwierige Zielgruppe. Bestehende betriebliche Standardangebote oder bewährte außerbetriebliche Fortbildungsangebote „passen“ für diesen Adressatenkreis in aller Regel nicht.
- Klein- und Mittelbetriebe haben häufig keine eigene Erfahrung mit beruflicher oder innerbetrieblicher Weiterbildung. Konzeptionelles und didaktisches Know-how liegt nicht vor. Die inhaltliche Stimmigkeit externer Angebote läßt sich deshalb oftmals nicht abschätzen.
- Klein- und Mittelbetriebe sehen sich bei einer meist dünnen Personaldecke vor große innerbetriebliche Probleme gestellt, wenn durch Weiterbildungsmaßnahmen längere Ausfallzeiten entstehen.

Vor diesem Hintergrund können außerbetriebliche Anbieter von beruflicher Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe zu „Problemlösern“ werden, wenn sie als sach-

verständige Kooperationspartner auftreten. Die Markterfahrung und das Know-how im Bereich der Qualifizierung bildungsungeohnter Erwerbspersonen ist dabei eine wesentliche Kompetenz, die sie in die Kooperation einbringen. Problemlösungen zu „verkaufen“ heißt dabei, an den gegenwärtigen und absehbaren Problemen der Personalqualifikation der Klein- und Mittelbetriebe mit dem eigenen Know-how ansetzen zu können. Das Anforderungsprofil beinhaltet

- bei der Analyse der Qualifikationsprobleme mitwirken,
- gemeinsam betriebsspezifische Qualifikationsstrategien entwickeln,
- konkrete Weiterbildungsmaßnahmen empfehlen und anbieten.

Auch erfahrene Träger aus dem Bereich der beruflichen Weiterbildung mit umfangreichen Erfahrungen in der Vollzeitqualifizierung von Problemgruppen müssen im Teilmarkt „betriebliche Angebote“ zu einem großen Teil Neuland erschließen. Eine wohlverstandene „Nachfrageorientierung“ wird wesentlich Überzeugungsarbeit gegenüber betrieblichen Entscheidungsträgern beinhalten. Für eine adressatenorientierte Angebotserstellung wird neben den Geschäftsführungen bzw. Personalleitungen die Mitwirkung der unmittelbaren Adressaten sowie der betrieblichen Interessenvertretungen Gewicht haben. Die Angebotsgestaltung auf diesem Teilmarkt wird ein Weiterbildungsträger nur leisten können, wenn organisatorische Flexibilität, inhaltliche Aufgeschlossenheit und Innovationsbereitschaft seinerseits als Geschäftsgrundlage der Kooperation mitgebracht werden.

## Neue Anforderungen an Weiterbildungsträger

Berufliche Weiterbildung, die das Arbeitsmarktgeschehen wirkungsvoll beeinflussen will, stellt neue Anforderungen an die Umsetzungsträger.

- Die Nachfrageorientierung des Angebotes ist damit verbunden, gleichzeitig die Grenzen der Leistungsfähigkeit beruflicher Weiterbildung neu auszuloten.
- Die absehbare Arbeitsmarktentwicklung führt zwar zu verstärkter Nachfrage nach beruflicher Weiterbildung; gegenüber Umsetzungsträgern kommt die neue Nachfrage allerdings nicht als ein „Mehr an bestehenden Angeboten“ an. Vielmehr rückt der qualitative Aspekt einer anderen Nachfrage- bzw. Bedarfsstruktur in den Vordergrund. Diese Anforderung besteht heute vor allem in der Notwendigkeit, vorhandene Qualifikationsreserven bei benachteiligten Zielgruppen gezielt über das Instrument berufliche Weiterbildung zu erschließen.

Konsequente Nachfrageorientierung führt mittelfristig im gesamten Bereich der beruflichen Weiterbildung zu neuen Aufgabenstellungen. Die kontinuierliche Anpassung der Angebotsinhalte und -strukturen in Einklang mit den Entwicklungen der Qualifikationsnachfrage aus der Wirtschaft zu synchronisieren und in einen Abstimmungsprozeß einzubringen, ist zentral für das neue Handlungsfeld der Weiterbildungsträger.

Die Zukunft außerbetrieblicher Träger der beruflichen Weiterbildung wird entscheidend davon abhängen, in welchem Umfang sie in der Lage sind, ihre Angebote auf Nachfragerwünsche auszurichten und betriebliche Qualifikationsprobleme über passende Weiterbildungsangebote zu lösen.

Die Leistungsfähigkeit der Träger wird weitgehend durch ihre Fähigkeiten bestimmt sein, für Qualifikationsprobleme die kundenangepaßten Lösungen in Form von nachfrageorientierten Qualifizierungsansätzen anbieten zu können. Eine Angebotsorientierung, die bestenfalls durch neue Werbestrategien ergänzt wird, dominiert zwar nach wie vor in der Trägerlandschaft, eine Zukunftsperspektive für das „Produkt berufliche Weiterbildung“ liegt darin jedoch nicht mehr.

Die Entscheidung für eine nachfrageorientierte „Produktion“ von beruflicher Weiterbildung ist im ersten Schritt eine geschäftspolitische Richtungsentscheidung. Erst danach kann ein dafür geeignetes Instrumentarium zur Umsetzung der Geschäftsstrategie unter der Zielvorgabe „Nachfrageorientierung“ entwickelt und in Pilotprojekten erprobt werden.

## Die Entwicklung eines Marketingansatzes für die berufliche Weiterbildung steht auf der Tagesordnung!

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Sarges, W.; Haeblerlin, F. (Hrsg.): *Marketing für die Erwachsenenbildung*. Hannover 1980

<sup>2</sup> Stahl, Th.: *Bildungsmarketing und Neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben*. Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener. Heft 5. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1990

<sup>3</sup> Paulsen, B.: *Marketing für Weiterbildung — Anstöße zur Innovation*. In: *Lernfeld Betrieb*, Heft 3/91, S. 17–22

<sup>4</sup> Vgl. dazu *Lernfeld Betrieb*, Heft 3/91, Schwerpunkt Marketing

<sup>5</sup> Meifort, B.; Sauter, E. (Hrsg.): *Qualität in der beruflichen Bildung*. Berlin 1991

<sup>6</sup> Glücklich, F.: *Anforderungen an die Qualität von Maßnahmen für „Problemgruppen“ des Arbeitsmarktes*. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, Jg. 20, (1991), H. 1, S. 27–30

<sup>7</sup> Paulsen, B.: *Bildungsmarketing: Neue Chancen für die Weiterbildung von Problemgruppen des Arbeitsmarktes*. Unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 1991.

<sup>8</sup> *Berichte aus der BIBB-Modellversuchsreihe zur beruflichen Qualifizierung von Erwachsenen, die keine abgeschlossene Berufsausbildung haben und ein besonderes Arbeitsmarktrisiko tragen*. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, Abt. 4.2.

<sup>9</sup> *BIBB/IAB (Hrsg.): Neue Technologien. Verbreitungsgrad, Qualifikation und Arbeitsbedingungen — Analysen aus der BIBB/IAB-Erhebung 1985/86*. BeitrAB 118. Nürnberg 1987

Vgl. die verschiedenen Beiträge unter dem Schwerpunkt „Arbeitslandschaft bis 2010“. In: *MittAB 1/1991*.