

ne ausreichenden Möglichkeiten zur Weiterbildungsplanung aufweisen, können ihnen Planungshilfen nützlich sein. Erste Versuche in dieser Richtung existieren bereits, sie müßten nur verstärkt auf die speziellen Bedürfnisse von Klein- und Mittelbetrieben zugeschnitten sein.<sup>7)</sup>

Zu denken ist hier z. B. an einen speziellen Leitfaden zur Weiterbildungsbedarfsfeststellung für Klein- und Mittelbetriebe oder an ein Erfassungsschema für Nutzen und Kosten der Weiterbildung. Solche Instrumente sollen die Entscheidungsprozesse fundieren und rationalisieren, indem sie in Form von „Checklisten“ alle eventuell zu beachtenden Punkte, Argumente und Gegenargumente in das Blickfeld des Entscheiders rücken.

## Maßnahmen zur Verbesserung der Angebotspalette

Um einen besseren Austausch von Wirtschaft und Weiterbildungseinrichtungen zu gewährleisten, sollten — ähnlich wie zwischen Schule und Wirtschaft — Gesprächskreise eingerichtet werden, die vor allem dazu dienen, die Bedarfsgerechtigkeit des Angebots an beruflicher Weiterbildung zu erhöhen. Gleichzeitig könnten derartige Gesprächskreise Ausgangspunkt für Kooperationen zwischen regionalen Weiterbildungsanbietern und/oder Betrieben sein.

In einem weiteren Schritt sind Anstrengungen zu unternehmen, um die skizzierten inhaltlichen Lücken im Angebot zu schließen. In erster Linie muß hier auf die Flexibilität des Weiterbildungssektors vertraut werden, die in hohem Maße eine Anpassung von Angebot und Bedarf auf dem Wege der Selbstregulierung bewirkt hat. Ein Impuls kann indes auch mit staatlicher Hilfe gesetzt werden, indem dieser über Modellversuche den Start in weiterbildnerisches Neuland erleichtert.

### Anmerkungen:

<sup>1)</sup> Vgl.: Cramer, U.: Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? In MittAB 1/87, S. 15—29.

<sup>2)</sup> Vgl. Paulsen, B.: Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. In BWP, 16. Jg. (1987), Heft 3—4, S. 102—106.

<sup>3)</sup> Dieser Wert wurde aus empirischen Erhebungen gewonnen. Paulsen weist darauf hin, daß die amtliche Statistik keinen Aufschluß über die Qualifikationsstruktur der gewerblichen Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen im verarbeitenden Gewerbe gibt, da entsprechende Daten nicht erhoben bzw. veröffentlicht werden (vgl.: a. a. O., S. 102).

<sup>4)</sup> Ausnahmen sind auch hier denkbar — so etwa im Dienstleistungsbereich (z. B. Gebäudereinigung), wo auch sehr kleine Betriebe mit über-

wiegend an- und ungelernten Mitarbeitern anzutreffen sind.

<sup>5)</sup> Vgl.: a. a. O., S. 102.

<sup>6)</sup> Im Bereich des Fernunterrichts ist durch das FernUSG bereits die Einhaltung von Mindestanforderungen der Angebote gewährleistet.

<sup>7)</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Möglichkeiten zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Betrieb, bearbeitet von W. Malcher, Köln 1988, und P. Faulstich, Qualitätskriterien für Bildungsangebote im Bereich Informationstechniken, hrsg. vom Modellversuch Qualifizierungsberatung, Kassel 1988.

## Vom Weiterbildungsträger zum regionalen Dienstleistungszentrum für die mittelständische Wirtschaft

Johannes Koch, Ralf Kraak

*Im nationalen wie im internationalen Wettbewerb spielt auch die Qualifikation der Beschäftigten von kleinen und mittleren Unternehmen eine entscheidende Rolle. Bisher war die Qualifikation für allem durch die berufliche Entwicklung bestimmt.*

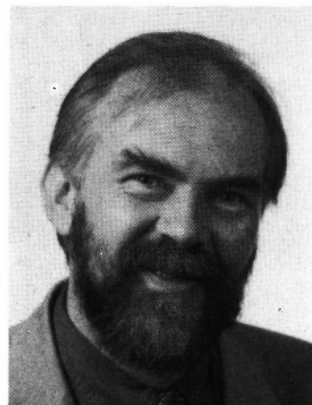
*Angesichts kürzer werdender Innovationszyklen und technologischer Sprünge bei Produktions-Verfahren und Werkstoffen reichen Erstausbildung und berufliche Erfahrung nicht mehr aus und gewinnt Weiterbildung eine Schlüsselposition.*

*Kleine und mittlere Unternehmen können die notwendige Weiterbildung zum Erhalt der vorhandenen und zukünftig noch wichtiger werdenden Flexibilität nicht selbst organisieren.*

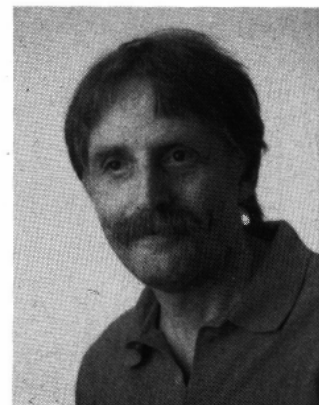
*In zwei Projekten untersucht das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, Salzgitter, welche Veränderungen notwendig sind, damit Weiterbildungsträger auf diesen Bedarf genau passende Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln und anbieten können.*

*In einem Forschungsprojekt mit 12 Trägern werden vor allem die Bedingungen zur Entwicklung neuer Maßnahmen (neuer Vermittlungsmethoden, neuer Lehrgangsorganisation) untersucht.*

*In einer Modellversuchsreihe mit 7 Trägern wird entwickelt und erprobt, wie Qualifizierungsberatung als Instrument eingesetzt werden kann, damit den kleinen und mittleren Unternehmen die Serviceleistungen angeboten werden, die im Zusammenhang mit der Qualifikation bisher fehlen.*



Johannes Koch  
Diplom-Pädagoge; Leiter des Friedrichsdorfer Büros für Bildungsplanung in Salzgitter.



Ralf Kraak  
Soziologe M. A.; wissenschaftlicher Mitarbeiter des Friedrichsdorfer Büros für Bildungsplanung in Salzgitter. Dort befaßt mit Fragen der beruflichen Weiterbildung, zur Zeit wissenschaftliche Begleitung der Modellversuchsreihe zur Qualifizierungsberatung.

Die Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft wird zunehmend erkannt. Damit stellt sich nun die Frage, wie vor allem die kleineren ihre Leistungsfähigkeit angesichts der immer kürzeren Innovationszyklen des technischen Wandels werden erhalten können. Als Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen sind die Mitarbeiter von kleinen Unternehmen, wie Facharbeiter und Angelernte insgesamt, unterrepräsentiert. Während große Unternehmen jedoch fehlende Qualifikationen durch Arbeitsteilung und Einsatz von Ingenieuren eher auffangen können, werden kleine Unternehmen durch solche Defizite existentiell gefährdet.

## Die Leistungsfähigkeit der Weiterbildung wird zum entscheidenden Faktor im internationalen Wettbewerb

Wenn trotz des von Unternehmern beklagten hohen Lohnniveaus ständig neue Exportrekorde erreicht werden, dann liegt dies nicht zuletzt am hohen Niveau der Facharbeiterqualifikation, die nicht nur die Arbeitsproduktivität steigert, sondern auch einen besonders hohen Qualitätsstandard ermöglicht. Dieses hohe Qualifikationsniveau verdanken wir in erster Linie dem dualen System der beruflichen Bildung.

Bei allen Mängeln, die das duale System aus berufspädagogischer Sicht hat, kann es im internationalen Vergleich als erfolgreich gelten. Dafür, daß die Leistungsfähigkeit bundesdeutscher Unternehmen vor allem ihren Facharbeitern zu verdanken ist, sprechen nicht zuletzt die Exporterfolge des Maschinen- und Anlagenbaus, während sich die industrielle Massenfertigung auf dem Weltmarkt eher schwer tut.

Gerade die Qualität der Erstausbildung könnte sich mittelfristig jedoch als Nachteil herausstellen, wenn sie dazu führt, notwendige

Weiterbildung zu vernachlässigen. Denn in der Zukunft wird nicht die Qualität der Erstausbildung, sondern die Leistungsfähigkeit der Weiterbildung für das Qualifikationsniveau der Beschäftigten entscheidend sein. Zur Begründung wird hier von folgenden Hypothesen ausgegangen.

1. Die betriebliche Berufsbildung ist erfahrungsorientiert. Betriebe können nur die Qualifikationen vermitteln, über die sie in ihrer Praxis selbst verfügen. Diese Stärke der betrieblichen Bildung, daß nämlich nicht nur Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern Anwendungspraxis vermittelt wird, kann dann zum Nachteil werden, wenn es darum geht, neue Qualifikationen einzusetzen. Die Erfolge der Industrie sind gegenwärtig dort besonders hoch, wo sich High-Tech mit Low-Tech verbindet. Dabei dürfte sich die Facharbeiterqualifikation eher im Low-Tech, also in den traditionellen Fertigkeiten, auswirken. Deutsche Werkzeugmaschinen sind auf dem Weltmarkt nicht wegen ihrer Steuerungen, sondern wegen ihrer Präzision und Langlebigkeit beliebt.
2. Innovationen lassen sich in der Produktion mit Angelernten schneller durchsetzen. Betrachtet man Industrien ohne betriebliche Berufsausbildung, dann fällt der hohe Stand der Arbeitsvorbereitung und der Anleitungen für die angelernten Arbeitskräfte auf. Solche Industrien sind es gewohnt, für jedes neue Produkt und jede neue Fertigungstechnik auch die betroffene Belegschaft neu einzuweisen. Dies ist bei Facharbeitern in diesem Umfang weder üblich noch notwendig. (Burckard Lutz, 1976)

Bei der Einweisung von Angelernten spielt es nun jedoch keine Rolle, ob es sich um Weiterentwicklungen vorhandener Produkte und Verfahren oder um völlig neue handelt. Sollen grundlegende Innovationen jedoch auf dem Niveau von Fach-

arbeitern erfolgen, so ist dies nur mit einer umfassenden Weiterbildung möglich.

Wie bereits jetzt zu erkennen ist, wird der internationale Wettbewerb zunehmend über Innovationen ausgetragen. Wenn die Bundesrepublik hier weiter mithalten und gleichzeitig das hohe Qualitätsniveau noch steigern will, dann muß das leistungsfähige System der Erstausbildung durch ein mindestens so leistungsfähiges für die Weiterbildung ergänzt werden.

## Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen

Großunternehmen verfügen über vielfältige Möglichkeiten, Qualifikationsdefizite auszugleichen, wenngleich sie auch bisher nur teilweise genutzt werden.

Kleinere Unternehmen können sich weder entsprechende Stabsabteilungen für neue Entwicklungen leisten, noch verfügen sie über die Mittel, um durch besondere Anstrengungen einmal verlorene Wettbewerbspositionen wiedergewinnen. Deshalb ist es für kleinere Unternehmen besonders wichtig, technische Entwicklungen kontinuierlich mitzuvollziehen.

In der Vergangenheit ist gerade den kleineren Unternehmen dies überwiegend gut gelungen, weil sie aufgrund ihrer weniger ausgeprägten Arbeitsteilung und besseren Marktnähe neue Entwicklungen ohne großen Aufwand assimilieren konnten.

Vollzieht sich die technische Entwicklung jedoch in Sprüngen, sowohl was die Werkstoffe, die Produkte und die Fertigungsverfahren betrifft (Rothkirch/Weidig, 1985), so reicht die kontinuierliche Anpassung nicht mehr aus. Gerade die sog. neuen Technologien sind tatsächlich neu und ihre Nutzung kann nicht aus vorhandenen Kompetenzen weiterentwickelt werden, sondern setzt die Vermittlung neuer Qualifikationen voraus (Döbele-

Berger/van Treeck/Zimmer, 1988). Bildungs- und wirtschaftspolitisch stellt sich deshalb die Frage, wie und von wem die Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen geleistet werden kann.

Zur Lösung dieses Problems werden gegenwärtig drei Modelle diskutiert und auch erprobt:

1. **Weiterbildung im Verbund**  
Nach diesem Modell schließen sich kleinere Betriebe einer Region zu einem Weiterbildungsverbund zusammen und organisieren gemeinsam ihre Weiterbildung. Dabei dient der Verbund nicht nur dazu, genügend Teilnehmer für regionale Weiterbildungsveranstaltungen zusammenzubringen, sondern soll auch den Erfahrungsaustausch unter den Betrieben fördern.
2. **Weiterbildung durch Großbetriebe**  
Großbetriebe führen in ihren Bildungseinrichtungen Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten von kleinen und mittleren Unternehmen durch, oder qualifizieren im Auftrag der Arbeitsverwaltung Arbeitslose.
3. **Weiterbildung durch freie regionale Träger**  
Freie regionale Weiterbildungs-träger führen Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten von kleinen und mittleren Unternehmen durch.

Für alle drei genannten Modelle lassen sich gegenwärtig Realisierungsansätze erkennen, und es ist zu erwarten, daß sie auch in Zukunft die Weiterbildungslandschaft prägen werden.

Das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung untersucht gegenwärtig in einem Modellversuch „Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebotes für kleine und mittlere Betriebe – Schwerpunkt: Neue Techniken“ mit sieben Weiterbildungs-trägern und in einem Forschungsvorhaben zum „Qualifizierungsverbund“ mit zwölf Trägern (Leitung:

Gisela Lauritzen) die Frage, wie die Qualifikationsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen gefördert werden kann.

## **Handlungsorientiertes Forschungsvorhaben Qualifizierungsverbund**

In diesem vom BMBW geförderten Forschungsvorhaben sollte untersucht werden, wie sich die Kooperation von Weiterbildungsträgern mit kleinen und mittleren Unternehmen verbessern läßt.

Es zeigte sich, daß die Mehrzahl der beteiligten 12 Weiterbildungsträger ihr Kursangebot auf die Qualifizierung von Arbeitslosen ausgerichtet hat. Diese Kurse sind jedoch schon allein wegen ihrer Dauer für die Qualifizierung von Beschäftigten während der Arbeitszeit nicht geeignet.

Darüber hinaus vermitteln die Kurse für die Nutzung neuer Techniken überwiegend Grundlagen. Die Mitarbeiter von Betrieben brauchen aber gerade dann Weiterbildung, wenn der Betrieb noch über keine eigenen Erfahrungen mit dem Einsatz der neuen Technik verfügt. In diesen Fällen reichen Grundlagen allein nicht aus. Vielmehr erwartet der Betrieb Anwendungskenntnisse bis hin zu arbeitsorganisatorischen Vorschlägen.

Angesichts der Vielfalt der Anwendungsprobleme und auch der Vielzahl der in der Praxis eingesetzten Systeme schrecken Träger vor der Entwicklung anwendungsbezogener Kurse zurück.

In dem Forschungsvorhaben wurden deshalb zusammen mit Mitarbeitern der Träger in gemeinsamen Workshops Materialien zu den Anwendungsbereichen PC im Büro, CAD und SPS entwickelt, die

- modular aufgebaut kurze Kurse ermöglichen,
- mit jedem Modul einen definierten betrieblichen Anwendungsbereich abdecken,
- durch Leitfragen das selbständige Arbeiten der Teilnehmer anleiten,

- Anwendungsbeispiele exemplarisch vermitteln und so die Übertragung auf unterschiedliche Aufgaben und Systeme fördern,
- die Abwesenheitszeiten vom Betrieb kurz halten, indem Anwendung und Vertiefung materialgestützt im Betrieb selbst erfolgen kann.

Die einzelnen Module werden gegenwärtig erprobt, und der Einsatz der vollständigen Pakete ist für das nächste Jahr vorgesehen.

Die gemeinsame Arbeit hat gezeigt, daß die Entwicklung anwendungsbezogener Weiterbildungskurse nicht nur von den Dozenten eine sehr genaue Kenntnis der betrieblichen Anwendungsprobleme erfordert, sondern daß die Vermittlung von Handlungskompetenz auch eine andere didaktische Denkweise voraussetzt.

Der Kursplaner muß die gewohnte Fachsystematik verlassen und sich in den anwendungsbezogenen Lernprozeß des Teilnehmers hineinversetzen. Gleichwohl kommt es dabei darauf an, nicht nur Anwendungsanweisungen zu geben, sondern an den Anwendungen die notwendigen Grundlagen für eine umfassende Handlungskompetenz zu vermitteln.

Für diese Erstellungsarbeit konnten in dem Forschungsvorhaben brauchbare Anleitungen entwickelt und auch teilweise systematisiert werden.

## **Der Modellversuch Qualifizierungsberatung**

Aufgrund einer im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft erstellten Vorstudie sollte in einer Modellversuchsreihe erprobt werden, ob sich das Weiterbildungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen durch den Einsatz von Qualifizierungsberatung verbessern läßt.

Seit 1987 wird der Einsatz von Qualifizierungsberatung mit sieben unterschiedlichen Modellversuchsträgern erprobt.



Für den Modellversuch sind bewußt unterschiedliche Modellversuchsträger und damit auch unterschiedliche Organisationsformen der Qualifizierungsberatung gewählt worden.

Folgende sieben Träger (aufgeführt in der Reihenfolge von Nord nach Süd) konnten unter den genannten Gesichtspunkten für den Versuch gewonnen werden:

- die „überbetriebliche Aus- und Weiterbildungsstätte in Elms-horn“ als Selbsthilfeeinrichtung der regionalen Industrie- und Handelsbetriebe in den Kreisen Pinneberg und Steinburg, wo man sich gegen den Sog des Großraums Hamburg zu behaupten hat,
- die „überbetriebliche Aus- und Weiterbildungsstätte in Ahaus“ als Selbsthilfeeinrichtung von Industrie-, Handels- und Handwerksbetrieben im strukturschwachen Raum an der holländischen Grenze,
- die auf kommerzielle Weiterbildung für neue Technologien spezialisierte Einrichtung „Informationstechnik-Zentrum“, das im Zusammenhang eines Technologietransfer- und Gründerzentrums in Köln betrieben wird, in einem wirtschaftlichen Großraum, dem im Vergleich zu prosperierenden Großregionen ebenfalls Strukturschwäche nachgesagt wurde,
- der landesweit tätige Zusammenschluß der Niedersächsischen Volkshochschulen, NVHS, der sich speziell dem ergänzenden Angebot auf dem Gebiet der beruflichen Bildung widmet, mit der Erprobungsregion in Salzgitter, einem Wirtschaftsraum mit gravierender Strukturschwäche. Hier kooperiert er mit der kommunalen Wirtschaftsförderung,
- die „Kontaktstelle für wissenschaftliche Weiterbildung“ an der Gesamthochschule Kassel, die für die wirtschaftsstruktur-schwache Region an der Förderung bedarfsorientierter beruflicher Weiterbildung als wichtigem Infrastrukturelement mitwirkt,

- die Weiterbildungsabteilung der Handwerkskammer der Pfalz in Kaiserslautern, zuständig für eine Region mit fast 15 000 Handwerks- und handwerksähnlichen Betrieben in 99 Handwerksberufen, wobei die Zuständigkeit sich auf das breit gefächerte gesetzlich geregelte Aufgabenspektrum insgesamt erstreckt,
- die „Beruflichen Fortbildungszentren“ der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V., ein landesweit an 30 Standorten tätiger Träger, der vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft speziell zu dem Zweck gegründet wurde, durch Aus- und Weiterbildung Beiträge zur Beseitigung und zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit zu leisten. In der Modellversuchs-Reihe wirkt der Träger durch die im wirtschaftsstrukturellen Zonenrandgebiet gelegene Region Regensburg an der Erprobung mit.

Im folgenden sind der allgemeine Ablauf des Versuchs und einige wichtige Ergebnisse stichwortartig zusammengefaßt:

- Alle Träger beschäftigen mindestens einen/eine Qualifizierungsberater/-in mit einer zugeordneten Sachbearbeiterstelle.
- Alle Qualifizierungsberater bemühen sich, zunächst das besondere Beratungsangebot an kleine und mittlere Unternehmen heranzutragen, um intensivere Kommunikationsbeziehungen zwischen Betrieben und Weiterbildungsträgern einzuleiten.
- An fünf von sieben Standorten wird das regional vorhandene Weiterbildungsangebot in einer versuchsintern entwickelten Datenbank gesammelt, gespeichert und durch Katalogausdrucke als Beratungsgrundlage bereitgestellt bzw. als regionales Gesamtangebot der Weiterbildung für die Nutzung neuer Technologien transparent gemacht.
- Alle Träger verschaffen sich mit Hilfe der Qualifizierungsberatung ein Bild von der Lage des durch Nutzung neuer Techniken

entstehenden Qualifizierungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Dieses Bild wird durch Informationen über allgemeine Technikrends, durch Erkenntnisse aus Umfragen und Interviews bei Betrieben und Herstellern von Informations- und Kommunikationssystemen ergänzt bzw. relativiert und zu einer Bedarfsprognose verdichtet, die zur Zielbildung für die Angebotsentwicklung beiträgt.

- Alle Träger entwickeln als Grundlage von Qualifizierungsberatung Instrumente, die die Beratungsarbeit unterstützen, ändern ihre organisatorische Struktur, um Qualifizierungsberatung wirkungsvoller zu entfalten und entwickeln bedarfs-gerechte Angebote.
- Die Frage nach der erforderlichen Qualifikation von Qualifizierungsberatern kann nur sehr schwer bzw. nur mit Einschränkungen beantwortet werden. Mit Einschränkungen deshalb, weil es nach den Ergebnissen unsicher ist, ob es den Qualifizierungsberater als Beruf geben oder ob nicht vielmehr Qualifizierungsberatung als Funktion gesehen werden sollte, die von geeigneten Institutionen mit wahrgenommen wird. Schwer darstellbar ist das erforderliche Qualifikationsprofil, aber auch deshalb, weil die Zusammenstellung aller gewünschten Kompetenzen den idealen Qualifizierungsberater als nobelpreisverdächtigen Kandidaten beschreibt, der angesichts der erwartbaren Bezahlung kaum zu finden sein dürfte.

Auch hier muß also auf eigene Entwicklung der benötigten Qualifikationen gesetzt werden. Eine fachspezifische Ausgangsqualifikation bewährt sich dann, wenn die Beratung sich auf ein engeres Branchensegment oder Leistungsangebot beschränkt. Bei umfassenden Beratungsaufträgen sind eher allgemeine wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Anforderungen an die Qualifikation des Beraters zu stellen. Diese erleichtern dann auch, daß der Qualifizierungs-

berater die Organisationsentwicklung des Trägers als interner „Change-Agent“ befördern kann.

– Zur Frage der Finanzierung von Qualifizierungsberatung gibt es nach bisherigen Erkenntnissen mindestens drei Antworten, wobei in der Realität Mischmodelle aus diesen drei Antworten am ehesten Platz greifen werden:

- Qualifizierungsberatung als kostendeckend verkaufte spezielle Dienstleistung,
- Qualifizierungsberatung verrechnet über die vermittelten Weiterbildungsangebote,
- Qualifizierungsberatung als öffentlich finanzierte Aufgabe im Interesse allgemeiner, regionaler Wohlfahrt.

## Marketing zur Veränderung des Weiterbildungsangebots

Einen theoretischen Bezugsrahmen für die praktischen Veränderungen, die von Qualifizierungsberatung erwartet werden, bieten Marketingtheorien (Sarges/Haebler, 1980).

Marketing wird hierbei nicht als Werbung verstanden, sondern als Bemühen, das richtige Produkt zur richtigen Zeit auf den Markt zu bringen. Die sog. aufgeklärten Marketingmodelle stellen dabei den Nutzen des Produktes für den Konsumenten in den Vordergrund.

In beiden Projekten konnte festgestellt werden, daß die beteiligten Weiterbildungsträger bisher über kein wirksames Instrument verfügen, um den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln.

Im Modellversuch zur Qualifizierungsberatung sind verschiedene Verfahren der Bedarfsermittlung erprobt worden. Die Ergebnisse erlauben keine abschließende Bewertung der Verfahren selbst, sondern zeigen pragmatisch die Erfahrungen der jeweiligen Qualifizierungsberater.

Schriftliche Betriebsbefragungen haben nur eine geringe Rücklaufquote (etwa um 10 %) und sagen bestenfalls etwas über getätigte oder geplante Investitionen der Betriebe, weil den Befragten der Weiterbildungsbedarf selbst oft gerade nicht bekannt ist. Sie bewähren sich vor allem bei der Kontaktaufnahme als Türöffner.

Die Alternative zur schriftlichen ist die persönliche Befragung als Grundlage der Beratung. Dieses Vorgehen bringt dann brauchbare Ergebnisse, wenn nicht allein Vorgesetzte befragt werden, sondern auch die Betroffenen selbst. Dabei kommt es darauf an, die Qualifikationsanforderungen aus den zukünftig gewünschten Arbeitstätigkeiten abzuleiten.

Die intensivste und damit auch arbeitsintensivste Form ist hier der Einsatz von arbeitsanalytischen Inventaren. Der Einsatz dieser Verfahren lohnt sich nur dann, wenn die Ergebnisse in eine entsprechend arbeitswissenschaftlich angelegte Kursentwicklung einfließen.

Im Laufe des Versuches ist die Mehrzahl der Qualifizierungsberater von den umfassenden Erhebungen, sowohl bezogen auf die Region als auch auf den Betrieb, abgerückt. Statt dessen bemühen sie sich, in direkten Kontakten den Betrieben die maßgeschneiderte Lösung ihrer speziellen Qualifizierungsprobleme zu vermitteln. Ganz eindeutig haben durch die Qualifizierungsberatung die Inhouse-Schulungen zugenommen. Qualifizierungsberatung schafft dazu die notwendigen Betriebskontakte und leitet die Veränderung des vorhandenen Standard-Kursangebotes an.

## Organisationsentwicklung durch Qualifizierungsberatung

Während des Modellversuchs hat sich ein deutlicher Wandel im Selbstbild der Qualifizierungsberater vollzogen.

War dieses Selbstbild zunächst durch die Vorstellung bestimmt, aus umfassenden Betriebsanalysen Empfehlungen für bestimmte Kurse abzuleiten, stehen nun bei den meisten Qualifizierungsberatern die Verbesserungen der generellen Kommunikation zwischen Betrieben und Trägern im Vordergrund.

Durch die Vermittlung von maßgeschneiderten Lösungen ergibt sich für den Qualifizierungsberater die Notwendigkeit, enger mit den Dozenten zusammenzuarbeiten und diese in den Beratungsprozeß einzubeziehen, einerseits weil er mit den speziellen betrieblichen Fragen häufig fachlich überfordert ist, andererseits weil er sicherstellen muß, daß der Dozent auch wirklich die mit dem Betrieb vereinbarten Inhalte vermittelt.

Über die Einbeziehung in die Beratungsprozesse erhalten die Dozenten aber auch eigene Anschauungen von den betrieblichen Problemen und verbessern dadurch die Fähigkeit, Weiterbildungsangebote betriebsnah zu orientieren. Auch zwingen die vielfältigen Betriebsanforderungen die Dozenten selbst zu ständiger Weiterbildung.

Die Vermittlung maßgeschneiderter Kurse stellt aber auch den Träger vor erhebliche organisatorische Probleme. Betriebe wünschen Weiterbildung häufig am Nachmittag, dies setzt flexible Arbeitszeiten voraus. Die Auslastung der Dozenten verändert sich, und die steigenden Vorbereitungszeiten müssen kalkulatorisch berücksichtigt werden. Maßgeschneiderte Angebote müssen notwendig erheblich teurer als die Standardangebote werden. Will der Träger trotzdem konkurrenzfähig bleiben, erfordert dies ein betriebswirtschaftliches Management.

Aus den Ergebnissen des Modellversuches läßt sich der Schluß ziehen, daß sich für einen regionalen Weiterbildungsträger die Beschäftigung eines Qualifizierungsberaters dann lohnt, wenn er sich durch Organisationsentwicklung auf die

Anforderungen des Marktsegmentes der kleinen und mittleren Unternehmen einstellen will und den Qualifizierungsberater hierzu als „Change Agent“ einsetzt.

Die Betriebsorientierung von Weiterbildung und Integration von Beratungsleistungen sind nicht ohne besonderes Engagement der Dozenten zu erreichen. Solche Veränderungen lassen sich nur erreichen, wenn einerseits das Management keinen Zweifel an seinen Zielen für die zukünftige Entwicklung des Trägers läßt und andererseits die Dozenten umfassend an der Entwicklung beteiligt. Darüber sollte ggf. sogar eine Betriebsvereinbarung getroffen werden, die neue Arbeitszeiten, Vorbereitungszeiten und Weiterbildung der Dozenten regelt.

Der langfristige Nutzen eines Qualifizierungsberaters kann aber noch weiterreichend sein: Parallel zu der dezentralisierten Betriebsberatungsleistung komprimiert der „Change-Agent“ die Informationen der Dozenten zu Vorschlägen für Entwicklungslinien eines Weiterbildungs-gesamtangebots und eines gefächerten Dienstleistungsangebots, zu Vorschlägen für Kooperationsansätze mit anderen Trägern und Institutionen, zu Vorschlägen für Essentials für die Öffentlichkeitsarbeit und zu Vorschlägen für Investitionen in technologische Systeme und Ausstattungen. Der Träger schafft durch diesen Prozeß immer bessere Voraussetzungen für den Erfolg des mit Qualifizierungsberatung eingeleiteten Organisationsentwicklungsprozesses.

## Der Weg zum regionalen Dienstleistungszentrum

Die bisherigen Erfahrungen in den beiden Modellprojekten zeigen, daß die Diskussion allein unter dem Gesichtspunkt, wie und von wem Weiterbildung durchgeführt werden soll, zu kurz greift und die Komplexität der Probleme von kleinen und mittleren Unternehmen nicht umfassend genug bearbeitet.

## Integration von Weiterbildung und Beratung

Kleinere Betriebe haben nicht nur das Problem, die geeignete Weiterbildung für ihre Beschäftigten zu finden, sondern sie brauchen gleichermaßen Technologie- und Unternehmensberatung.

Der Modellversuch zeigt sehr deutlich, daß die verschiedenen Beratungsleistungen ineinandergreifen müssen und der Betrieb nicht an einzelner Beratung oder der Vermittlung einzelner Weiterbildungsangebote interessiert ist, sondern an der Lösung seiner Probleme, so komplex wie sie in der Praxis nun einmal sind.

Wie stark die unterschiedlichen Beratungsleistungen miteinander verzahnt sein müssen und wie nahtlos sie in ein genau passendes Angebot von Dienstleistungen zu übertragen sind, wird aus folgendem typischen Beispiel der Qualifizierungspraxis deutlich:

Ein Kaminbau-Handwerksunternehmen hat das Problem, daß seine Innung eine integrierte Branchensoftware entwickelt. In Vorbereitung auf den Einsatz dieser Software sucht er eine optimale und noch entwicklungsfähige Hardwareausstattung. Hierbei wünscht er Beratung. Zusätzlich möchte er, ebenfalls im Vorgriff, geeignete Weiterbildung, die die Mitarbeiter in die Lage versetzt, mit dem (noch nicht vorliegenden) Programm nach Fertigstellung möglichst umgehend zu arbeiten.

Gegenwärtig sind auch regionale Bildungszentren nicht in der Lage, umfassende Lösungen für solche betrieblichen Probleme anzubieten.

Wenn die regionalen Weiterbildungsträger jedoch im Wettbewerb überleben wollen, werden sie neue Angebote in diesem Marktsegment entwickeln müssen, das von überregionalen Trägern weniger leicht besetzt werden kann. Der Wettbewerbsvorteil besteht in der räumlichen und organisatorischen Nähe zur regionalen Wirtschaft.

Einige Beratungsleistungen ergeben sich automatisch aus der betriebsbezogenen Weiterbildung, andere müssen bewußt geplant und eingerichtet werden.

So liegt es nahe, daß der fachkompetente Dozent bei technologischen Entscheidungen um Rat gefragt wird. Bei einer Inhouse-Schulung werden notwendig auch arbeitsorganisatorische Fragen besprochen. Auch bei technischen Schwierigkeiten wenden sich Betriebe gerne an das Weiterbildungszentrum. All dies ist bereits jetzt in den regionalen Weiterbildungszentren tägliche Praxis, wird jedoch vielfach als Störung des eigenen Betriebsablaufes erlebt, weil man es bisher nicht verstanden hat, aus diesen Leistungen bezahlte Aufträge zu machen.

## Weitere Dienstleistungen

Einzelne Träger entwickeln aber auch bereits über Beratungen hinaus spezielle Dienstleistungsangebote, wie z. B. Durchführung von Datenbankrecherchen zur Produktinnovation und sogar die Vermittlung von Lizenzen. Auch kann die vorhandene Ausstattung für Dienstleistungen genutzt werden. Da gibt es Beispiele für Laborleistungen, Leiterplattenfertigung und vielfältige Programmierleistungen. Hierzu sollen einige Beispiele angeführt werden.

Ein Träger in einer Region mit kunststoffverarbeitenden Betrieben hat ein Kunststoffprüflabor eingerichtet, in dem nicht nur Fortbildung durchgeführt wird, sondern in dem die Firmen selbst auch Analysen vornehmen können.

Ein von AFG-Kürzungen betroffener Träger führt auf den vorhandenen Werkzeugmaschinen Lohnaufträge aus.

Ein Träger leiht seine Dozenten für Planungsaufgaben bei der Installation von pneumatischen Steuerungen aus.

Mehrere Träger nehmen im Rahmen ihrer Schulungsmaßnahmen

beispielhafte CIM-Installationen für konkrete betriebliche Anforderungen vor.

Absolventen von CAD-Weiterbildungskursen kommen immer häufiger auch nach Kursende zu den Dozenten, um sich bei der Lösung betrieblicher Konstruktionsaufgaben beraten zu lassen.

In einem Musterbüro vermittelt ein Träger Optimierungslösungen für die Verwaltung in Handwerksbetrieben.

Diese Liste von Beispielen für vielfältige Dienstleistungen von Weiterbildungsträgern ließe sich noch weiter verlängern.

Der Modellversuch zeigt auch, daß die regionalen Bildungszentren eine wichtige Funktion beim Herstellen von Kontakten und bei der Pflege der fachlichen Kommunikation haben, die gleichzeitig eine sehr effektive Form der Werbung sein können. Bewährt haben sich Vortragsveranstaltungen zu aktuellen Fachthemen oder Gesprächs- und Arbeitskreise. Mit solchen Dienstleistungen läßt sich zwar nicht direkt Geld verdienen, aber aufgrund der Informationen über Probleme der Praxis lassen sich neue Angebote entwickeln.

## Regionale Wirtschaftsförderung

Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß regionale Bildungszentren mit marktgerechten Dienstleistungsangeboten sich selbst finanzieren können. In strukturschwachen Regionen kann die Förderung zusätzlicher Dienstleistungen bei Bildungszentren aber auch eine durchaus effektive Form der Wirtschaftsförderung darstellen, die der öffentlichen Förderung wert ist (Derenbach, 1986).

In den strukturschwachen Regionen fehlt es den Betrieben meistens gleichermaßen an zukunftsfähigen Produkten wie an modernen

Produktionstechnologien. Mit den notwendigen Entwicklungen sind die Betriebe jedoch überfordert, und ein Weiterbildungsträger mit entsprechenden Dienstleistungen leistet hier regionale Wirtschaftsförderung.

Einzelne Weiterbildungsträger haben bereits damit begonnen, im Rahmen von Arbeitsamtsmaßnahmen Entwicklungsarbeiten durchzuführen. Dies macht nicht nur die Bildungsmaßnahmen selbst interessanter, sondern erhöht auch die Chancen der Teilnehmer, eine Beschäftigung zu finden.

Eine Weiterbildung und Systematisierung dieser Ansätze kann aus regionalen Bildungszentren durch aus wirksame Instrumente der regionalen Strukturpolitik werden lassen.

## Ausgewählte Aspekte der Umschulung in Klein- und Mittelbetrieben

Was belastet Umschüler/-innen?

Margitta Klähn

Bildungsökonomin M. A.; wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Hauptabteilung 4 „Weiterbildungsforschung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung.

*In empirischen Untersuchungen über Umschulungen in anerkannte Ausbildungsberufe standen bislang vorrangig außerbetriebliche Maßnahmen im Mittelpunkt des Interesses. Außerbetriebliche Umschüler/-innen beklagen hiernach als Hauptprobleme finanzielle Schwierigkeiten während der Durchführung der Maßnahme sowie ungewisse Arbeitsmarktaussichten nach einem erfolgreichen Abschluß der Umschulung. Von betrieblichen Umschülern/-innen fehlten bislang Erkenntnisse auf der Basis empirischer Analysen.*

*Im folgenden Artikel werden erste Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung über Umschulungen in Betrieben vorgestellt, die vom Bundesinstitut für Berufsbildung durchgeführt wurde. Ähnlich wie bei den außerbetrieblichen Umschülern/-innen gestaltet sich auch bei dieser Gruppe die finanzielle Situation während der Maßnahme problematisch. Dagegen beurteilen die Umschüler/-innen den Nutzen ihrer betrieblichen Maßnahme im Hinblick auf eine spätere Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ausgesprochen positiv.*

## Einleitung

Öffentlich geförderte Weiterbildung ist für Teilnehmer/-innen häufig mit Problemen verbunden, die mit Rahmenbedingungen dieser

### Literaturverzeichnis

Bundesinstitut für Berufsbildung/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): „Neue Technologien: Verbreitungsgrad, Qualifikation und Arbeitsbedingungen — Analysen aus der BIBB/IAB-Erhebung 1985/86“, Nürnberg 1987.

Derenbach, R.: „Mobilitäts- oder bestandsorientierte Regionalpolitik? — Instrumente zur Förderung des regionalen Arbeitsplatzwachstums“. In: Geogr. Rundschau Braunschweig, Heft 9, 1988.

Döbele-Berger, C./Treeck, W. van / Zimmer, G.: „Softwarenutzung am Arbeitsplatz und berufliche Weiterbildung — Kurzfassung der Ergebnisse eines Forschungsprojekts“. In: BMBW (Hrsg.): Bildung — Wissenschaft — Aktuell, Heft 9, 1988.

Lutz, B.: „Bildungs- und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitsstrukturen“. In: Mendius, H.-G., u. a. (Hrsg.): „Betrieb — Arbeitsmarkt — Qualifikation I“, (ISF München), Frankfurt/M. 1976.

Rothkirch, C. von / Weidig, I.: „Zum Arbeitskräftebedarf nach Qualifikationen bis zum Jahr 2000“. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 95, Nürnberg 1986.

Sarges, W./Haeberlin, F. (Hrsg.): „Marketing für die Erwachsenenbildung“, Hannover 1980.

Steinle, C.: „Organisation und Wandel — Konzepte — Mehr-Ebenen-Analyse (MEA) — Anwendungen“, Berlin 1985.