

**Weiterbildungsunternehmen als regionale Modernisierungsdienstleister**  
- ein weites Feld –

Materialien zum VISUM-Workshop vom 28.11.2002  
in Duisburg

Dr. Michael Böckler  
Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e.V.  
Duisburg, November 2002

Forschungsergebnisse, die bei der Bestimmung zukünftiger Aufgaben von Weiterbildungseinrichtungen von Bedeutung sind:

- Untersuchungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft  
(Stichworte: Bedeutung von Berufsarbeit und Veränderungen von Erwerbsbiographien, Normalarbeitsverhältnis)
- Analysen zu Chancen und Risiken des demographischen Wandels  
(Stichworte: Alternde Belegschaften, Alter als Wirtschaftsfaktor, lebenslanges Lernen)
- Untersuchungen zum Verhältnis von Globalisierung und Regionalisierung  
(Stichworte: Humanressourcen als Standortfaktor und Region als Handlungsfeld)
- Analysen von modernen Innovationssystemen im internationalen Vergleich  
(Stichworte: Kooperation und Koproduktion in Netzwerken, insbesondere Wissensmanagement)
- Konzeptionelle Entwicklungen von Methoden regionaler Bedarfsermittlung im Zusammenhang der Mobilisierung endogener Entwicklungspotenziale (Stichworte: „Stärken stärken“, Clusteranalysen als Grundlage regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik)
- Evaluierungen politischer Förderprogramme und neuer Instrumente der wirtschaftsnahen Arbeitsmarktpolitik unter dem Leitbild „arbeitsorientierte Modernisierung“ (Stichworte: QUATRO/ADAPT, PROSPECT, MOVE-Projekte)
- Stärken-Schwächen-Analysen der Bildungswirtschaft als Branche  
(Stichworte: Kundenorientierung der unternehmensnahen Dienstleistung und Qualitätsmanagement)
- Untersuchungen zu neuen Instrumenten betrieblicher Strategiebildung und Bedarfsanalysen  
(Stichworte: balanced score cards, Zukunftswerkstätten)

## Ergebnisse dieser Untersuchungen als (ausgewählte) Megatrends:

- Die Geschwindigkeit von Produkt- und Prozessinnovationen steigt erheblich. Wissensmanagement wird damit zum entscheidenden Erfolgsfaktor.
- Produktions- und Dienstleistungsprozesse wachsen zunehmend zusammen. Die Kunden wollen das „Produkt“ aus einer Hand; koproduktive Leistungserbringung in Wertschöpfungsketten wird zunehmend wichtiger.
- Die Dynamik der Internationalisierung ergreift auch bisher regionale und lokale Märkte. Dienstleistungswirtschaft und Handwerk werden zunehmend dem Konkurrenzdruck ausgesetzt sein.
- (Berufs-) Arbeit wird grundlegend reorganisiert und neu reguliert. Flexibilitätsanforderungen in der Arbeit und Eigenverantwortlichkeit für die Beschäftigungsfähigkeit werden sich deutlich erhöhen.
- Zunehmende Brüche in den Erwerbsbiographien und die tendenzielle Auflösung des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses erhöhen die Unsicherheiten auf Seiten der Beschäftigten nicht nur in materieller Hinsicht. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung müssen damit nicht nur dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dienen, sondern gleichzeitig auch die allgemeine Orientierungs- und Handlungsfähigkeit stärken.
- Der demographische Wandel und die Krise der sozialen Sicherungssysteme machen einen Paradigmenwechsel im Umgang mit älteren Arbeitnehmern erforderlich. Die Betriebe werden ihre Personal- und Organisationsentwicklung darauf einstellen müssen, mit „alternden Belegschaften“ innovativ und konkurrenzfähig zu bleiben.
- Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit wird unter der Bedingung wachsender Komplexität und Unsicherheit für alle Akteure in Wirtschaft sowie Politik und Verwaltung zum entscheidenden Engpassfaktor. Public-Private-Partnership, eine stärkere Vernetzung der entscheidenden Akteure sowie dialogorientierte Verfahren zur Fundierung regionaler Entwicklungsprozesse sind angemessene Methoden zur Reduktion der prinzipiell nicht abwendbaren Unsicherheit.

## Anforderungen an und Herausforderungen für Weiterbildungsunternehmen – eine erste Näherung:

- Weiterbildungseinrichtungen werden einen entscheidenden Part bei der Unterstützung der Unternehmen in deren Modernisierungsprozessen leisten müssen (Leitbild „arbeitsorientierte Modernisierung“).
- Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer bildet den zweiten strategischen Bezugspunkt für eine Neuausrichtung von Produkten, Methoden der Vermittlung und Prozessen der Leistungserbringung.
- Es wird der Aufbau eines Systems lebenslanges bzw. lebensbegleitendes Lernen erforderlich werden, in dem die Weiterbildungseinrichtungen einen wichtigen Part spielen müssen, insbesondere hinsichtlich der Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten sowie der Förderbereitschaft der Unternehmen.
- Die Verbindung der Vermittlung unmittelbar verwertbarer Qualifikationen mit solchen Kompetenzen, die zukunftsfähig nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht sind, ist in diesem Zusammenhang eine weithin ungelöste Aufgabe.
- Die systematische Unterstützung der regionalen Akteure wird eine zentrale Herausforderung der näheren Zukunft sein. „Konzeptions- und Umsetzungspartnerschaften“ werden das einfache „Auftragsmodell“ an entscheidenden Punkten ergänzen.
- Das Spektrum der zu erbringenden Dienstleistungen wird breiter werden, gleichzeitig wachsen die Anforderungen hinsichtlich Transparenz sowie Qualität der Produkte und der Prozesse der Leistungserstellung.
- Die Nutzung neuesten Wissens, das in unterschiedlichsten Kontexten produziert wird, sowie die Produktion neuen Wissens gemeinsam mit Partnern aus anderen „Branchen“ wird zunehmende Bedeutung erlangen.

## Das Geschäftsfeld Unternehmen – „das unbekannte Wesen“:

- Moderne Produktions- und Dienstleistungssysteme sind zentral durch Prozesse kontinuierlicher Verbesserung gekennzeichnet. Qualifikatorische Flankierung ist dabei häufig kurzzyklisch und arbeitsplatz- sowie zeitnah erforderlich.
- Gleichzeitig wächst der Bedarf an Integration von fachlichen und anderweitigen Qualifikationen und Kompetenzen (Kundenorientierung, Prozess- und Schnittstellenmanagement, Moderation von Arbeits- oder KVP-Gruppen/Qualitätszirkeln etc.).
- Qualifizierung von Führungskräften wird zu einem entscheidenden Faktor für betriebliche Veränderungsprozesse; diese wird häufig bis zum Coaching reichen müssen.
- Viele Kunden kennen ihre betrieblichen Qualifikationspotenziale nicht hinreichend. Beratung für die und Durchführung der dementsprechenden Analysen werden dem konkreten Weiterbildungsangebot in vielen Fällen vorausgehen müssen.
- Vergleichbares gilt für die Bedarfsermittlung. Da gerade in KMU häufig die dementsprechenden Kapazitäten fehlen und eine mangelnde Strategiefähigkeit über den Tag und die Auftragslage hinaus feststellbar ist, werden unterstützende Angebote entwickelt und gemeinsam umgesetzt werden müssen.
- Je stärker die Wirtschaft entlang Wertschöpfungsketten organisiert wird, desto bedeutsamer werden Weiterbildungsmaßnahmen im Verbund.
- Dabei werden insbesondere Kompetenzen der Belegschaften weiterentwickelt werden müssen, die auf die Organisation entlang der Wertschöpfungsketten selbst zielen.
- Beratung der Unternehmen hinsichtlich öffentlicher Fördermöglichkeiten sowie die begleitende Umsetzung der darauf aufsetzenden Projekte wird als eigenständiges Angebot zu erbringen sein.

## Beschäftigungsfähigkeit unter veränderten Bedingungen:

- Beschäftigungsfähigkeit ist in zunehmendem Maße durch Merkmale gekennzeichnet, die nicht-fachlichen Zuschnitts sind: Lernfähigkeit bildet dabei – im Kontext lernender Organisationen und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse - einen zentralen Bezugspunkt; diesbezüglich Motivation und Kompetenzen zu stärken macht besondere Angebote erforderlich.
- Flexibilitätsanforderungen in unterschiedlichster Hinsicht und die zunehmende Zahl „untypischer“ Beschäftigungsverhältnisse sowie der Erwerbsarbeit jenseits traditioneller Beschäftigungsverhältnisse macht neue Angebote oder auch die Integration bereits bestehender erforderlich, mit denen die Orientierungs- und Handlungsfähigkeit der Beschäftigten insgesamt gestärkt werden können.
- Je ausdifferenzierter das Angebot an Weiterbildung wird, umso dringlicher wird die Zertifizierung der erbrachten Leistungen für die Beschäftigten.
- Die dringend erforderliche Modularisierung von Angeboten stellt eine besondere Herausforderung dar, insbesondere dann, wenn diese an arbeitsmarktpolitische Initiativen (Personalserviceagenturen oder Transfergesellschaften) gekoppelt ist.
- Beschäftigungsfähigkeit ist häufig durch Defizite in den grundlegenden Kulturtechniken negativ tangiert. Zielgruppenspezifische Angebote, die auf deren Beseitigung zielen, werden in Zukunft verstärkt in betrieblich orientierte Weiterbildungsmaßnahmen integriert werden müssen.
- Zielgruppenspezifische Angebote (ältere Arbeitnehmer, Eltern im Erziehungsurlaub, MigrantInnen) müssen verstärkt in Kooperation mit Betrieben entwickelt und umgesetzt werden.
- Lebensbegleitendes Lernen erfordert die Anschlussfähigkeit der unterschiedlichen Segmente des Bildungssystems, insbesondere von Aus- und Weiterbildung.

## Unterstützung der regionalen Akteure – Flankierung des ökonomischen und institutionellen Wandels:

- Die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Reform der Arbeitsverwaltung werden nicht nur angebotsseitig, sondern auch beratend zu flankieren sein. Die Weiterbildungsunternehmen werden im Rahmen des „Masterplan“ ihren Beitrag als „Profis der Nation“ leisten müssen.
- Das absehbare Abschmelzen bzw. Auslaufen der ESF-Förderung stellt nicht nur für viele Weiterbildungseinrichtungen eine wirtschaftliche Bedrohung dar. Für die Region wird es darauf ankommen, in der nächsten Förderphase nachhaltig wirkende Maßnahmen und Prozesse zu verstärken. Konzeptionelle und Umsetzungsunterstützung für die regionalen Akteure ist diesbezüglich dringend erforderlich.
- Vergleichbares gilt für die wirtschaftsnahen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wie PROSPECT, VISUM oder auch Transfergesellschaften.
- Weiterbildungsmaßnahmen für die regionalen Akteure selbst werden zusammen mit diesen entwickelt und umgesetzt werden müssen.
- Angesichts der Tatsache, dass Kooperation immer noch eine schwach ausgeprägte, aber dringendst erforderliche Ressource bildet, wird der Beitrag der Weiterbildungsunternehmen an einer „Vernetzung von“ unten erforderlich werden.
- Bei der Herausbildung eines Wirtschaftsklusters „wissensintensive Dienstleistungen“, mit dem die ökonomische Zukunftsfähigkeit der Region gestärkt werden kann, werden Weiterbildungsunternehmen einen entscheidenden Part spielen müssen (u.a. in Verbindung mit den Kammern und Gewerkschaften, der Hochschule, wissenschaftlichen Instituten und Unternehmensberatern sowie in enger Abstimmung mit den für die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Steuerung zuständigen regionalen Akteuren).

## Prozesse der Leistungserbringung – Effizienz und Effektivität einer Dienstleistung:

- Angesichts des Anspruchsniveaus und der Vielfältigkeit der Herausforderungen, vor denen die Weiterbildungsunternehmen stehen, wird es dringend erforderlich sein, die eigenen Prozesse der Leistungserbringung umzugestalten. Die Unternehmen müssen sich – parallel zu ihren Kunden – zu lernenden Organisationen entwickeln.
- Neben einem systematischen Ausbau der bisher eher „unterdimensionierten“ Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge einer Umsetzung des Total quality management wird es personalseitig insbesondere darauf ankommen, die Kompetenzen auszubilden bzw. zu verstärken, die für eine Erschließung von neuen Geschäftsfeldern und Partnerschaften von besonderer Bedeutung sind.
- Kundennähe hat mehrere Seiten: Transparenz hinsichtlich der Produktqualität, Sensibilität und Wissen in bezug auf deren Bedürfnisse, Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten sowie gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten. Insgesamt kommt es darauf an, die Weiterentwicklung der Einrichtungen stärker von einer „internen Logik der Abarbeitung“ hin zu einer der Dienstleistungsorientierung auszurichten.
- Die Entwicklung von neuen Produkten oder die Weiterentwicklung bereits existierender muß darauf ausgerichtet werden, dass die Kosten-Nutzen-Relation für die potenziellen Kunden nachvollziehbarer und angemessener ist als dies bisher häufig der Fall ist; dies gilt insbesondere auch für die Zertifizierungsproblematik.
- Dienstleistungen aus einer Hand, wie sie von unterschiedlichen Kundensegmenten zunehmend gefordert werden, sind nur in Netzwerken zu erbringen, in denen unterschiedlichste (Bildungs-, Beratungs- und wissenschaftliche) Kompetenzen zusammengeführt werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass sich handlungsfähige Infrastrukturen herausbilden, die letztlich ein Wirtschaftscluster bilden können.
- Die notwendige Herausbildung von Branchenstrukturen könnte durch einen mittelfristig angelegten Prozess der Bildung einer regionalen AG Weiterbildung eingeleitet werden.

