

Institut Arbeit und Technik

im Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen

Jahrbuch 2005

Inhaltsverzeichnis

Franz Lehner

„Alte“ und „neue“ Industrie 8

Gerhard Bosch und Thorsten Kalina

Entwicklung und Struktur der
Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland 29

Gerhard Bosch und Jürgen Nordhause-Janzen

Arbeitsmarkt NRW: Entwicklungen und
Herausforderungen..... 47

Renate Büttner, Martin Brussig und Walter Weiß

Die Deutschen gehen wieder später in Rente -
arbeiten sie auch länger? 65

Stephan von Bandemer und Michael R. Hübner

Gesundheitsreform, Versorgungsqualität und
Kostenentwicklung: Das Beispiel Implantierbarer
Cardioverter Defibrillatoren..... 77

Michael Cirkel

Fit for age – Die Nachfrage Älterer als
Wirtschaftsfaktor im Freizeitsport..... 94

Lars Czommer und Oliver Schweer

Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in
ARGEn - oder im Argen? 117

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Arbeitsmarkt und Kinderbetreuung – Anforderungen
an die Neustrukturierung eines
Dienstleistungsangebots 133

Dagmar Grote Westrick, Josef Muth und Dieter Rehfeld

Clustermanagement im europäischen Vergleich 153

Thomas Haipeter und Gabi Schilling

Tarifbindung und Organisationsentwicklung: OT-
Verbände als Organisationsstrategie der
metallindustriellen Arbeitgeberverbände 169

Bettina Hieming, Karen Jaehrling und Achim Vanselow

Personalarbeit bei einfachen Dienstleistungen – (k)ein
Problem? 185

Dirk Langer

Vernetztes Weiterbildungsmarketing – neue Chancen
für Volkshochschulen in der beruflichen
Weiterbildung? 204

Dieter Rehfeld

Perspektiven der Strukturpolitik nach 2006 220

Dorothea Voss-Dahm

Verdrängen Minijobs „normale“ Beschäftigung? 232

Claudia Braczko

Öffentlichkeitsarbeit im elektronischen Zeitalter 247

Jochen Bleckmann

Organisation, Personal und Haushalt..... 257

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit
und Technik 260

Ahmad Anagreh und Melanie Wolf

Veranstaltungen 01.08.2004 - 30.06.2005 263

Britta Reussing und Karin Weishaupt

Veröffentlichungen aus dem IAT vom 01.08.2004 bis
zum 30.06.2005..... 271

Dirk Langer

Vernetztes Weiterbildungsmarketing – neue Chancen für Volkshochschulen in der beruflichen Weiterbildung?

1 Einleitung

Die prognostizierte demographische Entwicklung in Deutschland wird die Wirtschaft mittelfristig vor die Herausforderung stellen, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit vor allem mit „alternden Belegschaften“ zu erhalten und zu sichern. Der unerschöpfliche Zustrom junger, modern ausgebildeter Mitarbeiter wird zukünftig nicht mehr in dem gewohnten Umfang möglich sein. Mit anderen Worten, der Wettbewerb um junge und leistungsfähige Fachkräfte wird eher zunehmen und womöglich auch die Kosten der Arbeit in Unternehmen erhöhen. Aus bildungspolitischer Sicht verstärken sich damit die Chancen eines „lebensbegleitenden Lernens“, weil das einmal erworbene Wissen in der Berufsbiographie angepasst und aktualisiert werden muss. Beschert dieser Trend der „Wissensgesellschaft“ zur vermehrten Beschäftigung älterer Mitarbeiter somit auch der betrieblichen Weiterbildung hoffnungsvolle Zeiten? Wie ist es derzeit um die berufliche Weiterbildung und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft aus der Trägerperspektive bestellt und was ist dran an den erwähnten Makrotrends, wie dem „lebensbegleitenden Lernen“? Lassen sich hierfür ermutigende Impulse für die Weiterbildungswirtschaft im konkreten Beispiel vor Ort erkennen?

Resultierend aus einer Projektbeteiligung des Instituts Arbeit und Technik im Rahmen der Lernenden Region Emscher-Lippe (www.allelernen.net) sollen an einem Fallbeispiel die Bemühungen und der Erfolg eines vernetzten Weiterbildungsmarketings dreier Volkshochschulen und eines Berufskollegs in der Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung dargestellt werden. Die Rolle des Instituts Arbeit und Technik besteht in diesem anwendungsorientierten Projekt in der Unterstützung der Bildungsakteure bei der Durchführung einer Weiterbildungsbedarfserhebung in den Unternehmen, der Koordination des Verbunds sowie der inhaltlichen und

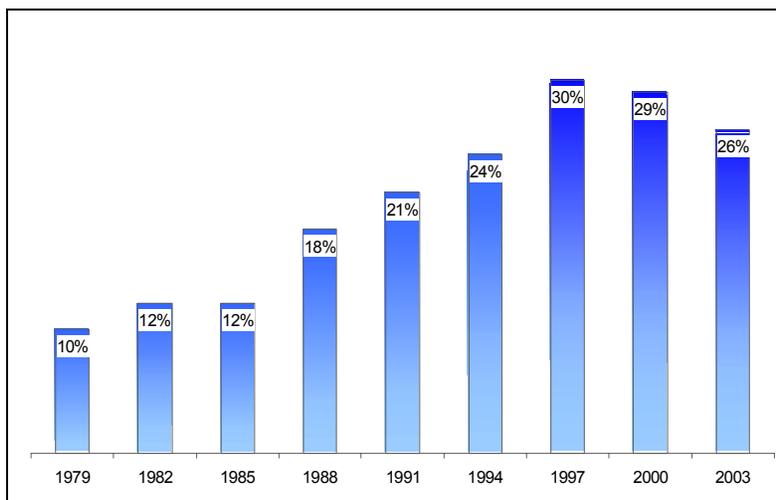
personellen Unterstützung der Bildungsträger bei der Öffnung der regionalen Betriebe für die berufliche Weiterbildung. Da es sich bei diesem losen Weiterbildungsnetzwerk nicht um „klassische“ Anbieter betrieblicher Weiterbildung handelt, besitzt der Ansatz einer kundenorientierten Beratung sowie der damit verbundenen passgenauen Konzeptionierung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für diese Träger einen durchaus innovativen Charakter. In dem Verbund „Regionales Weiterbildungsnetzwerk Ostvest“ (RWNO) bieten die Einrichtungen die folgenden Kompetenzfelder an: Fremdsprachen, Betriebswirtschaft, Kommunikation, Maßnahmen der Kundenorientierung, EDV, Metall- und Elektrotechnik sowie die Durchführung von Weiterbildungsbedarfsanalysen. Ermöglicht wurde dieses Gestaltungsprojekt durch das Bundesprogramm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ mit der Zielsetzung einer verbesserten Verknüpfung von regionaler Bildungsinfrastruktur und wirtschaftlicher Entwicklung. Zum anderen sind vor allem die Volkshochschulen in das Projekt als traditioneller Anbieter allgemeiner Weiterbildung involviert, weil im Ostvest – dem östlichen Teil des Kreises Recklinghausen mit den Städten Oer-Erkenschwick, Datteln und Waltrop – das betriebliche Weiterbildungsangebot nur wenig entwickelt ist und die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen nach Kammeraussagen unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Somit wurden die Chancen des RWNO insbesondere zu Projektbeginn in der Rolle eines arbeitsplatznahen Weiterbildungsverbundes für die kleinen und mittleren Unternehmen in dieser Teilregion gesehen. Bevor auf die erzielten Ergebnisse des Regionalen Weiterbildungsnetzwerkes Ostvest in einem Projektzeitraum von rd. zwei Jahren eingegangen wird, sollen vorab einige Eckpunkte der beruflichen Weiterbildung mit dem Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie ruhrgebietsspezifische Besonderheiten skizziert werden, um die Rahmenbedingungen des Verbundprojekts zu verdeutlichen.

2 Die berufliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen sowie regionale Besonderheiten im Ruhrgebiet

Die formal angelegte berufliche Weiterbildung in Form von Kursen und Qualifizierungsmaßnahmen ist seit dem Beginn der 1980er bis in die

1990er Jahre eine Erfolgsstory. Von 1979 bis 1997 hat sich die Teilnahmequote in der beruflichen Weiterbildung der Bundesrepublik von 10 % auf 30 % verdreifacht (vgl. Abbildung 1). Seit dem Jahr 1997 ist dieser Trend jedoch rückläufig. Zwischen 1997 und 2003 ist die Weiterbildungsbeteiligung um 4 Prozentpunkte gesunken und deutet somit auf ein Ende des zuvor langjährigen Wachstumsprozesses. Dieser Umschwung bei der Nachfrage nach Kursen und Lehrgängen ist zum einen auf die geänderten staatlichen Förderbedingungen im Bereich der SGB-III-Maßnahmen zurückzuführen wie auch auf einen zunehmenden Kostendruck in den Unternehmen. Beide Faktoren tragen dazu bei, dass die gegenwärtigen Rahmenbedingungen für die formal-organisierte berufliche Weiterbildung als überaus unsicher zu bezeichnen sind (Kuwan/Thebis 2005).

Abbildung 1: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung in Deutschland (1979 – 2003)



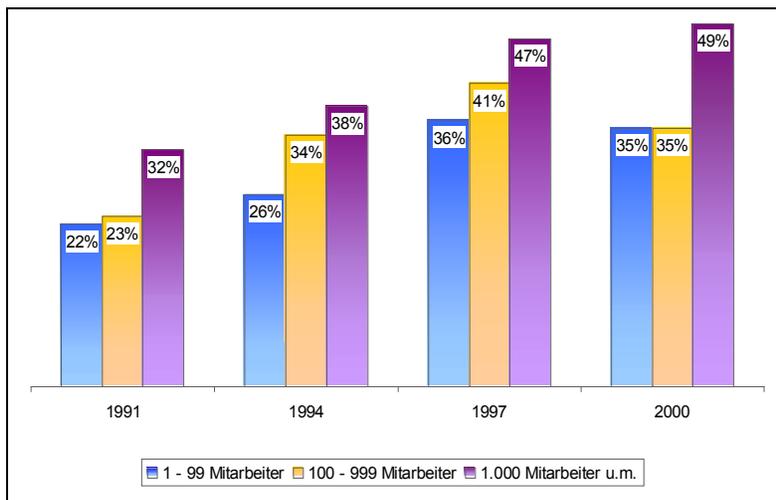
Quelle: Kuwan/Thebis, *Berichtssystem Weiterbildung IX, Bonn / Berlin 2005, S. 22*

Vordringlichste Auslöser beruflicher Weiterbildung bleiben aber aus der Teilnehmerperspektive Anpassungen an neue Aufgaben im Beruf sowie die Einarbeitung in eine neue Arbeitstätigkeit. Besonders weiterbildungsaktive Branchen finden sich im Dienstleistungsbereich mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe, dem Handel oder den Energiever-

sorgern. Die Wahrscheinlichkeit für einen Mitarbeiter aus der Industrie oder dem Handwerk, an Weiterbildung teilzunehmen, ist dagegen deutlich niedriger ausgeprägt (Kuwan/Thebis 2005).

Die Unternehmensgröße ist ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal für die Partizipation an beruflicher Fortbildung. Die Weiterbildungsteilnahme von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen ist durch eine geringere Dynamik gekennzeichnet (vgl. Abbildung 2). Leider reichen die Daten des Berichtssystems Weiterbildung zur Weiterbildungsteilnahme der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl nur bis ins Jahr 2000, gleichwohl bestätigen sie eine Ungleichverteilung von betrieblicher Weiterbildung und deuten ebenfalls für das Jahr 2000 eine Abkehr vom Wachstumstrend in der beruflichen Weiterbildung an. So ist die Teilnahmequote in den Kleinst- und Kleinbetrieben (bis 99 Mitarbeiter) bundesweit zwar bis 1997 von 22 % auf 36 % angestiegen und stagnierte in 2000 bei 35 %. Dagegen hat sich die Teilnahmequote der Erwerbstätigen in den Mittelbetrieben (100 - 999 Mitarbeiter) zwischen 1991 und 1997 fast verdoppelt. Ein Rückgang von 6 Prozentpunkten bis ins Jahr 2000 deutet jedoch auch hier auf eine nachlassende Tendenz. Allein in den Großbetrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist seit 1991 eine kontinuierliche Zunahme in der beruflichen Weiterbildung zu beobachten – mit einem schwächeren Zuwachs zwischen 1997 und 2000 –, so dass für das Jahr 2000 die Teilnahmequote für Beschäftigte in Großbetrieben immerhin um 14 Prozentpunkte höher liegt als die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben.

Abbildung 2: Teilnahme an Beruflicher Weiterbildung bei Erwerbstätigen nach Betriebsgrößenklassen (1991 – 2000)



Quelle: Kuwan u. a., Berichtssystem Weiterbildung VIII, Bonn 2003, S. 169

Dem liegen vor allem auch strukturbedingte Ressourcendefizite personeller, zeitlicher und finanzieller Ausprägung zugrunde. In personeller und zeitlicher Hinsicht bereitet vielfach die Freistellung von Mitarbeitern für die Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben Probleme, weil damit das Tagesgeschäft beeinträchtigt wird und durch „abgeschmolzene“ Belegschaften nur unzureichend kompensiert werden kann. Aus finanzieller Perspektive sind zunächst die begrenzten Mittel für die Qualifikationsmaßnahmen zu nennen und darüber hinaus die Lohnfortzahlungen für die berufliche Freistellung der fortzubildenden Mitarbeiter (Dobischat 1999). Neben diesen betriebsspezifischen Faktoren lassen sich auch übergreifende regionale Trends benennen, die einen Einfluss auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung andeuten. Demnach zeigt sich für das Ruhrgebiet nach einer Untersuchung von Büttner u. a. (2003) eine geringere Weiterbildungsteilnahme der Erwerbstätigen im Vergleich zum übrigen Nordrhein-Westfalen. Zur Begründung dieses Ergebnisses führen die Autoren einen Rückstand der Unternehmen bei den „selbständigen / kreativen“ Tätigkeiten der Mitarbeiter und bei der „Einführung innovativer Verfahren“ an. Somit

trägt ein Modernisierungsrückstand der Betriebe im Ruhrgebiet dazu bei, dass die beruflich induzierte Weiterbildung in der Region unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Mit anderen Worten formuliert: Allein der Umstand, im Ruhrgebiet eine Beschäftigung auszuüben, trägt zu geringeren Partizipationschancen in der beruflichen Weiterbildung bei (Büttner / Knuth / Stender / Weiß 2003).

Die hiermit skizzierte Datengrundlage zeigt auf, dass der Projektstart des vernetzten Weiterbildungsmarketings im Jahr 2002 in einer Phase der Nachfrageverengung beruflicher Weiterbildung erfolgte. Darüber hinaus ist die Weiterbildungsnachfrage der Unternehmen im Ruhrgebiet gegenüber anderen Regionen schwächer ausgeprägt. Vor dem Hintergrund einer schwierigen Ausgangslage versuchte das RWNO mit einer kundenorientierten Strategie diesem Trend in der beruflichen Weiterbildung zu begegnen, mit der Zielrichtung einer verstärkten Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen. Welche strategischen Ansätze im vernetzten Weiterbildungsmarketing zum Einsatz kamen und welche Erfahrungen damit in einer Praxisphase von zwei Jahren gesammelt wurden, soll im Folgenden beschrieben werden.

3 Zur Strategie des vernetzten Weiterbildungsmarketings

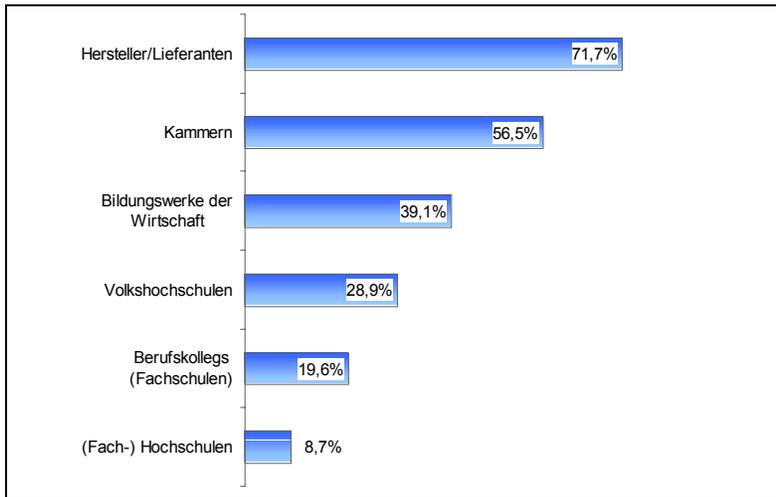
Um Zugang zu den Unternehmen zu finden startete der Bildungsverbands eine Weiterbildungsbedarfserhebung mit 53 Unternehmen aus dem Ostvest. Dazu entwickelten die Akteure des RWNO einen eigenen Fragebogen und führten die Befragung in Form von Interviews durch.¹ Diese strukturierte Zugangsweise war für die Bildungsakteure ein innovativer Schritt im Hinblick auf die Gewinnung neuer Kunden. Die Methode eines standardisierten Interviews wurde gewählt, um durch die Präsenz in den Betrieben zugleich persönliche Kontakte zwischen Bildungsträger und Geschäftsführung zu knüpfen, die aktuellen Problemla-

¹ Der Fragebogen der Weiterbildungsbedarfserhebung sowie die Auswertung stehen als Download auf der Homepage der Lernenden Region Emscher-Lippe unter <http://www.alle-lernen.net/download.html> zur Verfügung.

gen der Betriebe aus erster Hand zu erfahren und gegebenenfalls erste Weiterbildungspotenziale bzw. -themen in den Interviewsituationen gemeinsam zu identifizieren. In der Mehrheit wurden die Interviews in den Betrieben begrüßt, weil sich damit die örtlichen Bildungsträger den Problemlagen der regionalen Wirtschaft erstmals intensiver zuwandten.

Ein wichtiges Resultat dieser Befragung war, dass Volkshochschulen und Berufskollegs in der betrieblichen Weiterbildung eine eher untergeordnete Rolle wahrnehmen. Betriebliche Weiterbildung findet in kleinen und mittleren Unternehmen vorwiegend aus einem spontanen Anforderungsprofil heraus statt, wie zum Beispiel der Neuanschaffung einer Maschine. Daher haben auch mehr als zwei Drittel der Betriebe eine Zusammenarbeit mit Herstellern bzw. Lieferanten als externe Partner in der beruflichen Weiterbildung angegeben. Danach folgen die Kammern bzw. die Bildungswerke der Wirtschaft (vgl. Abbildung 3). Als besonders vordringliche Weiterbildungsthemen der Betriebe wurden Internet / EDV-Anwendungen, Kommunikationstechniken, Marketing / Betriebswirtschaft, Arbeitstechniken und Führungskompetenzen in den Interviews benannt. Andererseits wurde auch bemängelt, dass Volkshochschulen nicht professionell genug arbeiten und zu wenig berufliche Weiterbildung anbieten. Zudem erwarteten die Unternehmen von den Volkshochschulen eine größere Professionalität und mehr Flexibilität in ihren Weiterbildungsangeboten. Insgesamt konnte aus den Befragungsergebnissen entnommen werden, dass das Kooperationsprojekt Weiterbildungsmarketing an der richtigen Problemstelle ansetzt, dem nachteiligen Image der Volkshochschulen in der beruflichen Weiterbildung zu begegnen. Dabei offenbarten die geäußerten Weiterbildungsthemen der Betriebe durchaus eine große Schnittmenge zu dem Kompetenzspektrum des Netzwerkes.

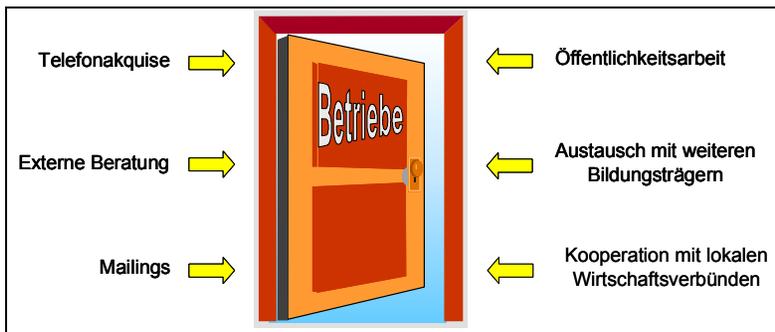
Abbildung 3: Mit welchen externen Veranstaltern beruflicher Weiterbildung arbeiten Sie zusammen?



Quelle: Weiterbildungsbedarfserhebung RWNO (n = 53; 2002)

Ansatzpunkte für das Weiterbildungsmarketing im Verbund der drei Volkshochschulen und des Berufskollegs waren verschiedene Instrumente mit dem Ziel, kleine und mittlere Betriebe für das angebotene Weiterbildungsspektrum zu interessieren und das Regionale Weiterbildungsnetzwerk Ostvest als standortnahen „Dienstleister“ für die regionale Wirtschaft zu positionieren (vgl. Abbildung 4). Im Mittelpunkt stand dabei das Interesse, ein Beratungsgespräch im Betrieb zu führen, um gemeinsam mit betrieblichen Akteuren Weiterbildungsmöglichkeiten zu erörtern bzw. passgenaue Maßnahmen aus dem Bildungsspektrum der hier vernetzten Akteure abzuleiten.

Abbildung 4: Instrumente des Regionalen Weiterbildungsnetzwerkes Ostvest mit dem Ziel eines Aufschlusses der Betriebe für die Weiterbildung



Quelle: Regionales Weiterbildungsnetzwerk Ostvest (2003)

Zur Vorbereitung des Betriebszugangs dienen telefonische Anfragen zum Weiterbildungsbedarf, Mailings zu bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen, Pressearbeit oder die Zusammenarbeit mit lokalen Wirtschaftsverbänden. Konnte ein Beratungstermin erreicht werden, wurde nochmals auf das Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebot aufmerksam gemacht, um schließlich den betrieblichen Weiterbildungsbedarf gemeinsam zu erörtern. Im Vordergrund steht ein gemeinsam mit dem Kunden / Betrieb zu erarbeitendes Weiterbildungskonzept, das Inhalte, Qualifizierungszeiten, Lernort, Lernmaterialien, Dozenten und Preisgestaltung beinhaltet. Dieses Feinkonzept wird schließlich den betrieblichen Akteuren vorgestellt, um die Zielgenauigkeit sicherzustellen. Sollte an dieser Stelle das Unternehmen mit dem Weiterbildungskonzept einverstanden sein, folgt die Maßnahmeumsetzung. Da diese kundenorientierten Beratungs- und Gestaltungsprozesse die Ressourcen einer einzelnen Einrichtung schnell erschöpfen, bietet der Verbund eine sinnvolle Bündelung der vorhandenen Trägerkompetenzen im Hinblick auf potenzielle Dozenten, Lernausstattungen und Unterrichtsräume. Bei geeigneter Lerninfrastruktur können die Maßnahmen auch als Inhouse-Schulungen in den Unternehmen durchgeführt und zeitlich so gestaltet werden, dass Anfahrts- und Überbrückungszeiten für die Mitarbeiter eingespart werden.

4 Kooperationserfahrungen der Bildungseinrichtungen im Weiterbildungsnetzwerk

Die Erfahrungen aus diesem Fallbeispiel eines vernetzten Weiterbildungsmarketings beleuchten zwei Seiten derselben Medaille und beziehen sich auf eine interne und eine externe Kooperationsebene. Zunächst soll hier auf die interne Ebene der Zusammenarbeit zwischen den Bildungsdienstleistern eingegangen werden. Wichtige Elemente einer gelungenen Zusammenarbeit sind Vertrauen und Offenheit zwischen den Bildungsträgern. Immerhin besteht für das Regionale Weiterbildungsnetzwerk Ostvest die Zielvorstellung, Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung gemeinsam anzubieten, das heißt auch Anfragen von Betrieben – abseits des Jahresprogramms der Volkshochschulen – nicht mehr in Eigenregie einer Einrichtung durchzuführen. In der Praxis des Weiterbildungsmarketings war diese Grenzdefinition nicht immer unumstritten und musste in Abstimmungsgesprächen vereinbart werden. Zudem gab es zwischen den Bildungsträgern eine differenzierte Praxis im Umgang mit betrieblichen Weiterbildungsanfragen, zum Beispiel in der Entgeltgestaltung. Im Zuge einer kundenorientierten Zusammenarbeit mit den Betrieben ist es aber nicht mehr möglich, mit den Tarifen aus den Standardprogrammmaßnahmen zu kalkulieren, da betriebsspezifische Anforderungen einen größeren Vorbereitungsaufwand der Dozenten erfordern, wie die Neugestaltung von Seminarinhalten, die Verknüpfung von Themenfeldern oder die Ausarbeitung umfassender Teilnehmerunterlagen (vgl. Selle 2005). Insgesamt hat das Weiterbildungsmarketing auf Seiten der Bildungsanbieter dazu beigetragen, ein abgestimmtes Vorgehen gegenüber betrieblichen Anfragen zu entwickeln und mehr gemeinsame Weiterbildungsthemen als in der Vergangenheit auf den Weg zu bringen.

Inzwischen arbeitet das Weiterbildungsnetzwerk in der Weise, dass betriebsspezifische Weiterbildungsanfragen an eine der vier Bildungseinrichtungen beim Projektmitarbeiter gebündelt werden. Dieser führt ein Beratungsgespräch mit dem anfragenden Betrieb, erarbeitet gegebenenfalls ein erstes Kurskonzept mit einem potenziellen Dozenten und erstellt ein betriebsspezifisches Weiterbildungsangebot. Die Leiter der Weiterbildungseinrichtungen unterstützen dieses Vorgehen, indem sie bei Bedarf geeignete Kursleiter aus ihrem Dozentenpool für die betrieblichen Maßnahmen empfehlen oder beratend bei der Maßnahmengestal-

tung mitwirken. In jedem Fall steigt durch diese Arbeitsweise das gegenseitige Vertrauen. Darüber hinaus dienen regelmäßige Koordinationstreffen dazu, Transparenz, Informationsfluss und Kreativität im Weiterbildungsverbund zu stärken.

5 Erfahrungen des Weiterbildungsmarketings mit der regionalen Wirtschaft

An dieser Stelle kann eine Überleitung zur Zusammenarbeit des Weiterbildungsmarketings mit der regionalen Wirtschaft erfolgen, um die externe Ebene bzw. den Beratungsansatz und Weiterbildungserfolg des Netzwerkes zu beleuchten. Hauptbestandteil der Aufgaben im Weiterbildungsmarketing ist die Identifikation eines Weiterbildungsbedarfes in den Unternehmen. Im Mittelpunkt steht dabei die aktive Ansprache der Betriebe durch Telefonanfragen, Mailings und Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel einer Weiterbildungsberatung im Betrieb sowie der erfolgreichen Maßnahmeumsetzung. Der betriebliche Beratungsansatz ist notwendig, weil sich betriebspezifische Weiterbildungsdienstleistungen nicht ohne differenziertes Wissen über Arbeitsstrukturen und Wissensdefizite des Unternehmens konzeptionieren lassen. Damit zeigt sich ein deutlicher Wandel im Bildungsmarketing der vor allem in der allgemeinen Weiterbildung tätigen Einrichtungen. Der Weg zu neuen Kundengruppen, wie in der beruflichen Weiterbildung, und die Abstimmung von Maßnahmen mit dem Kunden zählen noch nicht zum selbstverständlichen Instrumentenrepertoire der beteiligten Träger. Der Zugang zu solchen einerseits notwendigen und andererseits sensiblen Kundeninformationen setzt jedoch ein erhebliches Vertrauensverhältnis zwischen Betrieben und Bildungsdienstleister voraus, denn kein Geschäftsführer stellt gern die Defizite des Betriebs oder seiner Mitarbeiter heraus.

Eine wichtige Erfahrung aus den Beratungen und Gesprächen mit den betrieblichen Akteuren im Projektzeitraum war, dass Instrumente der Personalentwicklung in den Betrieben gering verankert sind. Geschäftsführer in kleinen und mittleren Unternehmen sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – vor allem eines: keine Experten in Fragen der Weiterbildung! Betriebliche Weiterbildung ist häufig als ein „Nebenjob“ im Unternehmen angebunden. Fragen der Anpassung von Mitar-

beiterqualifikationen an eine veränderte Arbeitsumgebung, Vermittlung von Zusatzqualifikationen mit dem Ziel einer größeren Einsatzflexibilität oder die Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen stehen systematisch in kleinen und mittleren Unternehmen so gut wie nicht im Handlungsfokus. Da das Bewusstsein für ein „lebensbegleitendes Lernen“ bereits in den Köpfen der Geschäftsleitungen vielfach fehlt, ist es auch bei den Mitarbeitern wenig entwickelt, bzw. es werden kaum Ressourcen für diese betriebliche Kernaufgabe bereitgestellt. So war schließlich in keinem der kontaktierten Klein- und Mittelbetriebe bislang eine Weiterbildungsbedarfsplanung vorhanden. Aus diesem Grund sind kleine und mittlere Betriebe häufig wenig in der Lage einen vorausschauenden Weiterbildungsbedarf zu benennen, was dazu führt, dass Weiterbildung dann zum Tragen kommt, wenn ein konkretes Hindernis die betrieblichen Prozesse unterbricht und die dadurch ausgelösten Kosten das Betriebsergebnis belasten. Aus diesem Blickwinkel heraus ist es für das Weiterbildungsmarketing schwierig eine Sensibilität für die Weiterbildung zu initiieren, weil vielfach auch die Anknüpfungspunkte fehlen. Umso mehr kommt es auf Beratungsqualität und Vertrauen zwischen Bildungsdienstleister und Unternehmen an. Ein solches Vertrauen entsteht aber nicht kurzfristig, sondern kann nur über einen längeren Zeitraum durch gemeinsame und gute Erfahrungen in der Weiterbildungspraxis wachsen. Vor diesem Hintergrund ist es wenig erstaunlich, dass die Weiterbildungserfolge des Regionalen Weiterbildungsnetzwerkes im zweijährigen Projektzeitraum noch nicht zahlreich sind, weil der Zugang und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft einen schwierigen und vor allem dauerhaften Prozess darstellen (vgl. Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2004).

Nach den Kontakten und betrieblichen Erfahrungen des RWNO leidet der Praxiserfolg des Weiterbildungsnetzwerkes derzeit auch unter der anhaltenden schwierigen Wirtschaftslage der kleinen und mittleren Betriebe im nördlichen Ruhrgebiet. Vielfach ergeben die Telefonkontakte ein „Stimmungsbild“ der regionalen Wirtschaft, nach dem eine erhebliche Anzahl von Betrieben Umsatzrückgänge beklagt und infolge dessen ihre Kostenstrukturen anpasst. Angesichts der daraus resultierenden unsicheren Beschäftigungsperspektiven für die Mitarbeiter und einer restriktiven Investitionspolitik stellen Unternehmen Weiterbil-

ungsmaßnahmen – wie sie das RWNO anbietet – gegenwärtig zurück oder erwarten diese Qualifikationen zum Teil von ihren Mitarbeitern als einen eigenen Beitrag zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Da derzeit Personalneueinstellungen in den Betrieben so gut wie nicht vorgenommen werden, werden auch hierdurch keine spürbaren Impulse für eine formale berufliche Weiterbildung ausgesendet. Unter diesen schwierigen Bedingungen ist es in bescheidenem Umfang in den vergangenen zwei Jahren gelungen, drei Verbundmaßnahmen mit Beschäftigten aus den regionalen Unternehmen durchzuführen. Dabei handelte es sich um einen Vorbereitungs- und Fortgeschrittenenkurs zum Microsoft Windows-Netzwerkadministrator (MCP, MCSA) und eine Maßnahme zur Kostenplanerstellung. Insgesamt haben 12 Teilnehmer die Maßnahmen besucht. Der fehlende Betriebszugang wurde in der Maßnahme zur Kostenplanerstellung durch die Zusammenarbeit mit einer lokalen Wirtschaftsvereinigung kompensiert. Trotz dieser Kooperation konnten auch hier nur wenige Teilnehmer erreicht werden.

Aus der Sicht des Weiterbildungsmarketings bedeutet dieses enttäuschende Ergebnis, weiterhin daran zu arbeiten, das Image der Volkshochschulen als „Weiterbildungsdienstleister für Betriebe“ zu etablieren. Zum Teil gelingt dieser Schritt etwas leichter, wenn Geschäftsführer aus der mittelständischen Wirtschaft selbst an beruflichen Weiterbildungskursen des Standardprogramms der Volkshochschulen teilnehmen. Dass die Unterrichtsqualität durchaus den betrieblichen Anforderungen genügt, zeigen Einzelerfahrungen aus den Volkshochschulen: die privaten Kontakte der Unternehmer werden schon einmal dazu genutzt, Dozenten für Inhouse-Schulungen der Betriebe abzuwerben. Im Rahmen des Projektverlaufs ging auf diese Weise ein Fremdsprachendozent „verloren“.

6 Resümee

Der Erfolg des vernetzten Weiterbildungsmarketings zeigt sich bislang auf der Kooperationsebene der Bildungsträger. Den drei Volkshochschulen und dem Berufskolleg ist es besser gelungen, ihre Koordinationsprozesse aufeinander abzustimmen und die gemeinsamen Ressourcen flexibler auf die Kundengruppe der regionalen Betriebe zu bündeln.

Als wesentliche Faktoren für die Umsetzung der Maßnahmen sind vor allem auch drei Gründe zu nennen:

Der Verbund kann eine größere Breite an Weiterbildungsthemen anbieten, da mehr Dozenten und Lehrkräfte in einem entsprechenden Pool zur Verfügung stehen. Schließlich ist eine größere Kundennähe in der Weiterbildung nicht zu erreichen, ohne das Interesse und die Bereitschaft der Dozenten, sich auf neue Lernarrangements einzulassen. Hierzu ist aber auch nicht jeder Dozent bereit oder geeignet (vgl. Selle 2005).

Die Verfügbarkeit einer umfangreichen Lerninfrastruktur an verschiedenen Lernorten eröffnet bessere Chancen einer kundenorientierten Maßnahmenumsetzung. So konnten die Kurse zum Windows-Netzwerkadministrator im Berufskolleg durchgeführt werden, weil dort zum einen eine optimale informationstechnische Infrastruktur besteht und zum anderen die freien Kapazitäten am Abend durch die Weiterbildung genutzt werden konnten.

In der inzwischen mehrjährigen Zusammenarbeit ist das Vertrauen zwischen den Führungskräften der Bildungseinrichtungen gewachsen.

Somit ist der hier beschriebene Weiterbildungsverbund organisatorisch aufgestellt, um flexibel und kundenorientiert auf die betriebliche Nachfrage zu reagieren. Einziger, aber umso bedeutenderer „Wermutstropfen“ bleibt aus der Perspektive dieser Fallstudie, dass trotz der verschiedenen Marketingansätze die Kurs- und Lehrgangsnachfrage aus den regionalen Betrieben derzeit als zurückhaltend zu bewerten ist. Setzt man voraus, dass die gewählte Verbund- und Marketingstrategie einer bedarfsorientierten Weiterbildungsberatung und Maßnahmenkonzeption in die richtige Richtung zeigt (vgl. Dobischat 1999), so entsteht aus der Projektperspektive der Eindruck, dass die Diskussionen um die Begriffe „lebensbegleitendes Lernen“, „Wissensgesellschaft“ oder „arbeiten mit alternden Belegschaften“ derzeit noch nicht zu einer vermehrten „Lern- und Bildungskultur“ bei kleinen und mittleren Betrieben führen, von der die örtlichen Bildungsträger bzw. -netzwerke profitieren könnten. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des „lebensbegleitenden Lernens“ als Teil einer langfristig angelegten Strategie der Personal- bzw. Unternehmensentwicklung ist noch nicht so ausgeprägt, wie es vor dem Hintergrund der bisherigen Debatten erwartet werden

könnte. Eine inzwischen mehrjährige unterdurchschnittliche Ergebnisentwicklung in der regionalen Wirtschaft des nördlichen Ruhrgebiets wirkt sich zudem hemmend auf die Weiterbildungsnachfrage in den Lernfeldern des regionalen Weiterbildungsnetzwerkes aus.

Ein Blick über den berühmten Tellerrand hinaus nach Frankreich zeigt, dass institutionalisierte Formen der beruflichen Weiterbildung geeignet sind, Betriebe dazu zu motivieren, in ihre Beschäftigten konjunkturunabhängig zu investieren und somit „lebensbegleitendes Lernen“ wirkungsvoll umzusetzen zu beiderseitigem Nutzen. Dort entrichten die Betriebe 1,6 % der Lohnsumme in Fonds. Der mit einem Prozentpunkt größte Anteil fließt in paritätisch verwaltete Branchenfonds, aus denen Weiterbildungsmaßnahmen finanziert werden. Investieren die Betriebe in gleichem Umfang in die eigene Weiterbildung, so bleiben ihnen die Abgaben erspart. Im Ergebnis haben der Stellenwert und die Sensibilität für die Weiterbildung auf der betrieblichen Ebene erheblich zugenommen und die Wirtschaft entwickelt ein Interesse, die Finanzmittel für eigene Personalentwicklungsziele auszugeben (vgl. Bosch 2005). Darüber hinaus besteht in diesem Modell auch die Möglichkeit über den Branchenfond überbetriebliche Verbundmaßnahmen für mehrere Unternehmen zu organisieren. Aus der Angebotsperspektive der Weiterbildungswirtschaft könnten solche Modelle auch geeignet sein, eine wirkungsvolle Lösung für neue Impulse in der Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen darzustellen. Auf Seiten der Wirtschaft würde ein kontinuierlicher Zufluss an Wissen und Innovation die Wettbewerbsfähigkeit und die betriebliche Lernkultur nachhaltig unterstützen.

Literatur

- Bosch, Gerhard**, 2005: Wissensmanagement: neue Modelle beruflicher Weiterbildung. In: Meffert, Heribert / Steinbrück, Peer (Hrsg.): Trendbuch NRW: Perspektiven einer Metropolregion. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 169-188
- Büttner, Renate / Knuth, Matthias / Stender, Axel / Weiß, Walter**, 2003: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. In: Büttner, Renate / Dobischat, Rolf / Esch, Karin u. a.: Bildungsbeteiligung im Ruhrgebiet: auf der Suche nach einer „neuen Kompensatorik“. Essen: Projekt Ruhr, S. 96-115

- Dobischat, Rolf**, 1999: Reichweiten und Grenzen des Beitrags von beruflicher Weiterbildung zum regionalen Strukturwandel: Netzwerke zwischen Betrieben und überbetrieblichen Weiterbildungsträgern; eine Allianz mit Zukunft? In: Hendrich, Wolfgang / Büchter, Karin: Politikfeld betriebliche Weiterbildung: Trends, Erfahrungen und Widersprüche. München: Hampp, S. 89-115
- Klein, Birgit / Kruse, Wilfried / Kühnlein, Gertrud / Schröder, Antonius**, 2004: Evaluation der Wirksamkeit des Weiterbildungsgesetzes NRW: Lebenswelt und Arbeitsmarktbezug in einem korrespondierenden Modell Lebensbegleitenden Lernens; Gutachten. Soest: Landesinst. für Qualifizierung NRW
- Kuwan, Helmut / Thebis, Frauke / Gnahs, Dieter / Sandau, Elke / Seidel, Sabine**, 2003: Berichtssystem Weiterbildung XIII. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Kuwan, Helmut / Thebis, Frauke** 2005: Berichtssystem Weiterbildung IX: Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn/Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Selle, Bernd**, 2005: Der schwierige Weg zum Dienstleister: Erfahrungen von Bildungsträgern mit Beratung und Prozessbegleitung als neuen Aufgaben. In: Dietzen, Agnes / Latniak, Erich / Selle, Bernd (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung: zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 105-129