

Qualifizierungsbegleitung für KMU – zum Wandel vom Bildungsträger zur Lernagentur

► **Klein- und Mittelbetriebe (KMU) verfügen seit jeher über nur schwach entwickelte Weiterbildungsstrukturen. Angesichts zunehmender reflexions- und prozessbezogener Qualifikationsanforderungen wächst der Bedarf an Unterstützung und maßgeschneiderten Qualifizierungslösungen, zu denen KMU im Allgemeinen nicht eigenständig in der Lage sind. Bildungsträger haben hier die Chance, diese Qualifizierung durchzuführen und für KMU in einer netzwerkartigen Kooperation zusätzliche Aufgaben des Bildungsmanagements wahrzunehmen. Dies kann aber nicht gelingen, solange sie an ihren bisherigen Standards der seminar- und lehrgangsförmigen Weiterbildung festhalten. Eine professionelle Qualifizierungs- und Lernprozessbegleitung setzt den Wandel vom Bildungsträger zur Lern- und Bildungsagentur und damit zum Bildungsdienstleister voraus. Dieser Wandel wird hier unter systematischen Gesichtspunkten dargestellt und am Beispiel eines kleinbetrieblichen Bildungsträgers im IT-Bereich exemplarisch aufgezeigt.**

Seit Jahren ist bekannt, dass herkömmliche Bildungsträger nur eingeschränkt dem tatsächlichen Qualifizierungsbedarf der Unternehmen nachkommen. Angebotene Seminare, Kurse und Lehrgänge vermitteln vorrangig fachsystematische Inhalte, die nur zu einem kleinen Teil dem wirklichen Bedarf entsprechen und deren Transfer auf reale Arbeitsprozesse kaum stattfindet. Die Standardangebote sind zu meist nicht für eine breite Beteiligung von Betriebsangehörigen gedacht, zudem sind Belegung und Teilnahme mit erheblichem Aufwand verbunden. Zwischen betrieblichem Qualifizierungsbedarf und institutionellem Qualifizierungsangebot besteht eine große Diskrepanz, die sich verschärft im Bereich der „Klein- und Mittelunternehmen“ (KMU) und dort insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt. Diese Situation wird seit langem kritisiert und bildet den Hintergrund für vielfältige Reforminitiativen und -versuche auf betrieblicher, überbetrieblicher und Bundesebene.¹ Bei aller Unterschiedlichkeit und Heterogenität sind die Versuche, zu einer verstärkt bedarfsorientierten Reform der Weiterbildung und zur Umsteuerung auf dem Weiterbildungsmarkt zu kommen, richtigerweise mit einer Aufwertung des Lernens in und bei der Arbeit verbunden. Damit wird das Ziel verfolgt, Qualifizierung und Weiterbildung unmittelbar dort stattfinden zu lassen, wo Qualifikations- und Kompetenzprobleme auftreten und Bedarfe entstehen. Zudem ist das Lernen im Prozess der Arbeit für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil geworden. Verbesserungs- und Optimierungsprozesse, Qualitätssicherung, Wissensorganisation und andere aktuelle Managementkonzepte und -methoden erfordern Qualifizierungsprozesse, die unmittelbar während der Arbeit stattfinden. Diese Erkenntnisse haben sich seit dem Aufkommen posttayloristischer Unternehmens- und Arbeitskonzepte in den 1980er-Jahren durchgesetzt und werden in der Berufsbildung und betrieblichen Bildungsarbeit seitdem unter maßgeblicher Beteiligung des BIBB praktisch-konzeptionell bearbeitet.² Dabei sind die mit neuen Arbeits- und Organisationskonzepten verbundenen Qualifikationsanforderungen in mehrfacher Hinsicht ambivalent. Zum einen besteht in Wirtschaftszweigen wie dem Werkzeugmaschinenbau und der IT-Branche, zumal in KMU, ein hohes Maß an Ganzheitlichkeit



PETER DEHNBOSTEL

Prof. Dr., Universitätsprofessor für Berufs- und Arbeitspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg

und Aufgabenintegration, zum anderen sind, so in Teilen der Automobilindustrie, Tendenzen der Standardisierung und Neotaylorisierung festzustellen. Sicherlich verlaufen die Entwicklungen von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Gleichwohl ist bei aller Ungleichzeitigkeit und Widersprüchlichkeit davon auszugehen, dass weite Bereiche zukünftiger Arbeit in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft durch die Ablösung tayloristischer und die Herstellung ganzheitlicher Strukturen und damit reflexions- und prozessbezogener Qualifikationsanforderungen geprägt sein werden.³ Die Renaissance des Lernens in der Arbeit und eine damit verbundene Weiterbildung sind auf diese Tendenzen zurückzuführen.

Weiterbildung in und für KMU braucht Begleitung und Beratung

Die Qualifizierung in und bei der Arbeit ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden: der situativen Abhängigkeit von den jeweiligen Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen, deren ökonomischer Determiniertheit, der Zufälligkeit und Beliebigkeit der Lernprozesse sowie einer zumeist nur gering ausgeprägten lernförderlichen Gestaltung der Arbeit. Weiterbildung in der Arbeit ohne lernförderliche Arbeitsgestaltung und ohne Beratung und Begleitung läuft Gefahr, zufällig und situativ zu verbleiben. Beim Lernen am Arbeitsplatz steht oft nur dessen betriebswirtschaftliche Effizienz im Vordergrund, das Lernen wird als funktionale Anpassungsqualifizierung gestaltet, die die Entwicklung von Kompetenzen in Sinne einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz nicht zulässt. Unter der Metapher „selbstorganisiertes Lernen“ oder „Selbstorganisation“ wird die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung vielfach den Weiterzubildenden zugewiesen, ohne

seits werden „Qualifizierungsmaßnahmen ... ad hoc und zu meist erst unter großem Problemdruck in Angriff genommen oder – für KMU und deren Beschäftigten noch fataler – es wird ganz darauf verzichtet“.⁴ Das liegt vor allem an der Konzentration auf das Kerngeschäft, an betrieblich eingeschränkten Ressourcen und an einem kaum ausgeprägten Bewusstsein von den ökonomischen Folgen mangelnder Weiterbildung. Wie Konzepte und Modellprojekte gezeigt haben, sind KMU aus diesen Gründen kaum für eigenständige und systematisch zu betreibende Weiterbildung und Personalentwicklung zu gewinnen. Anders sieht es mit einer Weiterbildung aus, die am Lernen, an Verbesserungen und Innovationen in der Arbeit ansetzt und damit reale Situationen und Probleme im Betriebsalltag der KMU aufnimmt und unmittelbar zu deren Bearbeitung beiträgt. Bei der Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems in KMU ist dies der Fall, wenn eine entsprechende Begleitung und Beratung stattfindet.

Das seit 2002 bestehende IT-Weiterbildungskonzept zeigt, in welchem starkem Maße die Weiterbildung in und bei der Arbeit erfolgen kann, aber auch dass sie in KMU ohne Beratung und Begleitung der Qualifizierungsprozesse chancenlos ist. Die IT-Weiterbildung kann im Wesentlichen über Qualifikationen und Kompetenzen erfolgen, die durch Lernen im Prozess der Arbeit und die systematische Verbindung von informellem und formellem Lernen erworben werden. Im Konzept der „arbeitsprozessorientierten Weiterbildung“ wird dieser Ansatz unter Einbeziehung einer integrierten Lernprozessbegleitung didaktisch-methodisch und lerntheoretisch ausgerichtet.⁵ Wesentlich ist die Erweiterung und Anreicherung des informellen Lernens durch Lerninhalte, die den Erwerb ganzheitlicher Qualifikationen und Kompetenzen ermöglichen. Die prinzipielle didaktisch-methodische Ausrichtung dieses Konzepts folgt den Leitvorstellungen der Prozessorientierung, der Erfahrungsorientierung, der Selbststeuerung, der Kooperationsfähigkeit und der Pluralität von Lernformen. Eine kontinuierliche personelle Beratung und Begleitung durch Vorgesetzte, Fachkollegen, Experten und vor allem durch Lernprozessbegleiter – auch als Lernberater und Coach bezeichnet – wird als zwingend notwendige Voraussetzung zur Realisierung dieses Konzepts angesehen.

Begleitung	Beratung
kontinuierlich	punktuell
zeitlich längerfristig	zeitlich eingeschränkt
prozessorientiert	zielorientiert
prospektive Maßnahmen	reaktive Maßnahmen
betreuend	unterstützend
teils informelle Betreuung	formelle Unterstützung

Abbildung 1 Merkmale von Begleitung und Beratung

hinreichende organisatorische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Weiterbildung zu schaffen.

In KMU haben Bildungsträger und eine Qualifizierungs- und Lernprozessbegleitung in dieser Situation die Aufgabe, nicht nur das Lernen und die Weiterbildung in der Arbeit unter Qualitätsgesichtspunkten zu fördern, sondern auch die notwendige Verbindung mit dem Lernen und dem Bildungssystem außerhalb der Arbeit herzustellen.

Für FLÜTER-HOFFMANN ist einerseits „sowohl der Beratungs- als auch der Bildungsbedarf in KMU sehr hoch“, anderer-

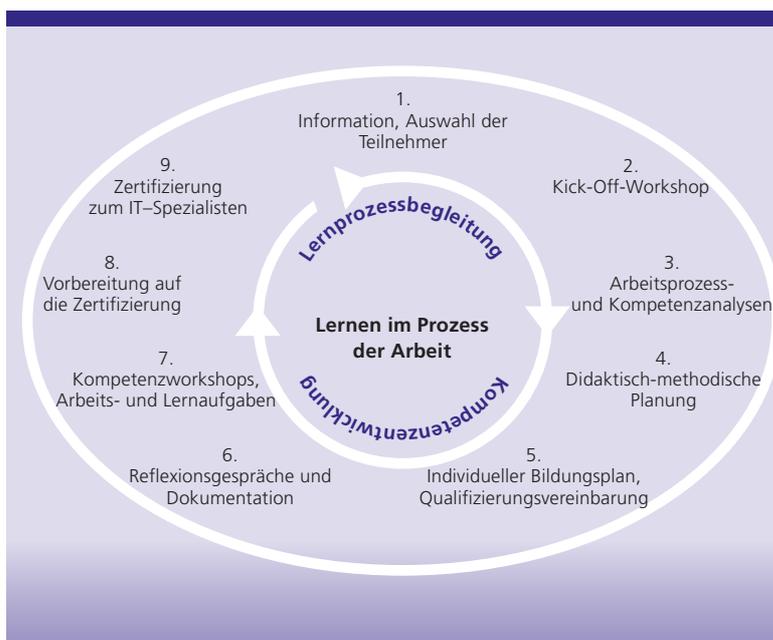
Die Begriffe Begleitung und Beratung werden dabei häufig beliebig verwandt. Ihre Entwicklungsgeschichte in der Berufs- und Arbeitswelt legt jedoch ihre deutliche Unterscheidung nahe. Diese erscheint zudem für aktuelle Konzepte sinnvoll und notwendig, auch wenn in einer Reihe von Konzepten Beratung und Begleitung konzeptionell und praktisch verbunden werden. Grob gesagt, weist die Begleitung auf einen längerfristigen, kontinuierlichen Prozess hin, während die Beratung eher punktuell und eingeschränkt verläuft. Die Abbildung 1 zeigt in Schlagworten die typischen Merkmale beider Begriffsdimensionen.

Das Qualifizierungskonzept ITAQU verbindet Lernen und Arbeiten

Im Mittelpunkt des bis Frühjahr 2006 entwickelten und erprobten und seitdem von der Lernagentur Compers auf dem Weiterbildungsmarkt angebotenen Qualifizierungskonzepts ITA-QU stehen das Lernen im Prozess der Arbeit und die Lernprozessbegleitung.⁶ Das Qualifizierungskonzept zielt im Rahmen des IT-Weiterbildungssystems auf eine arbeitsprozessorientierte Qualifizierung in kleinen und mittleren IT-Unternehmen. Über 60 Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Hamburger IT-Betrieben lassen sich so bisher zum IT-Spezialisten, vornehmlich zum/zur IT-Systemadministrator/-in, weiterbilden bzw. haben die Weiterbildung bereits erfolgreich abgeschlossen. Die übergeordnete Zielsetzung der Qualifizierung besteht im Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz und einer reflexiven Handlungsfähigkeit⁷, die die Kompetenzfelder und Inhalte der jeweiligen Spezialistenprofile ebenso umfassen wie die von Seiten der Betriebe geforderten Qualifikationen und Kompetenzen. Das Qualifizierungskonzept verbindet das arbeitsgebundene bzw. arbeitsintegrierte Lernen in der Arbeit mit einem arbeitsverbundenen Lernen, d. h. einem Lernen, das in Lernorten außerhalb der Arbeit stattfindet, dabei aber mit dem Arbeitsprozess lernorganisatorisch und personell verbunden bleibt. Die Abbildung 2 zeigt die einzelnen Qualifizierungsstationen dieses Konzepts im Überblick.

Das Lernen im Prozess der Arbeit steht im Mittelpunkt der einjährigen Qualifizierung, die von Lernprozessbegleitern der Lernagentur Compers gesteuert wird. Die Lernprozessbegleiter organisieren das Lernen anhand des Qualifizierungskonzepts und erweitern das informelle Lernen um formelle Lernprozesse. Dies findet insbesondere über die lernförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes und durch die Einbeziehung organisierten Lernens wie die Durchführung von Reflexionsgesprächen und die Erstellung einer Dokumentation statt. Der Dokumentation liegen Projektaufgaben und Arbeits- und Lernaufgaben zugrunde⁸, die in ihrer Summe für den einzelnen Weiterbildungsteilnehmer wesentliche Teile der für die Prüfung geforderten Referenzprozesse abdecken. Auch die Erstellung eines individuellen Bildungsplans trägt dazu bei, dass das informelle Lernen um formelles Lernen erweitert wird. In dem Bildungsplan werden die zu erwerbenden Qualifikationen fixiert und wird Auskunft darüber gegeben, wieweit dies im Prozess der Arbeit möglich ist bzw. möglich gemacht werden kann. Grundsätzlich besteht die Aufgabe eines Lernprozessbegleiters in der IT-Qualifizierung darin, die Teilnehmer während der gesamten Dauer der Qualifizierung zu betreuen und dabei ihren individuellen Entwicklungs- und Lernprozess zu unterstützen. Diese Unterstützung zielt auf die Entwicklung und Verbesserung der Selbstlernkompetenzen, auf die Reflexion und Einordnung des im Arbeitsprozess Gelernten sowie auf die Beratung hinsichtlich formeller und inhaltlicher Fragen zur Weiterbildung und Zertifizierung.

Abbildung 2 Einjähriges Qualifizierungskonzept für IT-Spezialisten



Außerbetrieblich finden bei der Lernagentur Compers acht bis zehn Weiterbildungstage mit Kompetenzworkshops und einem zweitägigen Kick-Off-Workshop statt. Der Kick-Off-Workshop stellt das IT-Weiterbildungssystem und dessen angestrebte Umsetzung sowie das arbeitsbezogene Qualifizierungskonzept vor. In Gruppenarbeit werden die wesentlichen Arbeitsprozesse im gewählten IT-Profil behandelt und die betriebliche Arbeitssituation der Teilnehmer erfasst. Die Kompetenzworkshops ermöglichen den Erwerb vor allem solcher Inhalte und Kompetenzen, die zwar im jeweiligen IT-Spezialistenprofil vorgesehen sind, aber weder im Unternehmen der Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer noch in einem Netzbetrieb erworben werden können. Die Workshops werden von Experten durchgeführt und von den Lernprozessbegleitern mitgestaltet, die auch die außerbetriebliche und betriebliche Qualifizierung zusammenführen.

Aus Bildungsträgern werden Lernagenturen und Bildungsdienstleister

Wie das Beispiel unterstreicht, sind von Bildungsträgern Dienstleistungen zu entwickeln, die Lernen außerhalb der traditionellen seminar- und lehrgangsförmigen Institutionalisierung ermöglichen und fördern. Damit werden Marktsegmente erschlossen, die bisher eher der Personal- oder Organisationsentwicklung zugerechnet werden. Letztlich geht es bei der Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen, so DÖRING/MOHR, um eine Neudefinition „des Kerngeschäfts von Bildungsträgern“.⁹ Dies bedeutet, dass Lernprozessbegleiter die Qualifizierung in der Arbeit systematisch begleiten und – in Abhängigkeit von den Zielsetzungen der Weiterbildung – um organisiertes, formelles Lernen innerhalb und außerhalb der Arbeit erweitern. Die Qualifizierung

Bildungsträger	Lernagentur
Angebotsorientiert und anlassbezogen, Lerninfrastruktur für Teilnehmer fremdorganisiert	Nachfrageorientiert und prozessbezogen, Lerninfrastruktur möglichst partizipativ organisiert
Relativ starres Angebot an Seminaren, Kursen und Lehrgängen	Bedarfsgerechte, maßgeschneiderte Qualifizierung und Kompetenzentwicklung vor Ort und über Kompetenzworkshops
Rezeptives, instruktionistisches Lernen, das weitgehend linear und systematisch erfolgt	Lernen als aktiv-konstruktiver, selbstgesteuerter Prozess
Didaktisch-methodische Orientierung an Qualifikationen und fest fixierten Wissensbeständen	Didaktisch-methodische Orientierung an weit gefassten Arbeitsprozessen, umfassenden Kompetenzen und reflexiver Handlungsfähigkeit
Der Lehrende leitet an, der Lernende nimmt auf	Der Lernende nimmt eine weitgehend selbstgesteuerte Rolle an, der Lehrende ist Lernprozessbegleiter und Coach

Abbildung 3 Merkmale von Bildungsträgern und Lernagenturen

erfolgt vornehmlich in einer als konstruktivistisch zu bezeichnende Lernorientierung, die in den nachstehenden Merkmalen und Zielen zum Ausdruck kommt:

- Lernen ist nur bei aktiver Beteiligung der Teilnehmer möglich, was wiederum voraussetzt, dass die Teilnehmer motiviert sind und an dem, was sie tun oder wie sie es tun, Interesse haben oder entwickeln.
- Im Lernprozess übernimmt der Teilnehmer Steuerungs- und Kontrollprozesse in unterschiedlichem Maß; Lernen ohne jegliche Selbststeuerung ist nicht möglich.

- Lernen ist in jedem Fall konstruktiv, wobei der Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Teilnehmer Berücksichtigung findet und subjektive Interpretationen erfolgen.
- Lernen erfolgt stets in spezifischen Kontexten, so dass jeder Lernprozess als situativ gelten kann.
- Lernen ist immer auch ein interaktiver sozialer Prozess, in dem auf die Teilnehmer und ihre Handlungen auch soziokulturelle Einflüsse wirken.

Die Wahrnehmung und erfolgreiche Ausübung der Rolle eines Lernprozessbegleiters ist untrennbar mit einem grundlegenden Personal- und Organisationswandel herkömmlicher Bildungsträger zum Bildungsdienstleister bzw. zur Lern- oder Bildungsagentur verbunden. Wie das Beispiel ITAQU zeigt, vollzieht sich der Prozess des Wandels vom Bildungsträger zur Lernagentur auf drei hauptsächlich Entwicklungsfeldern: Veränderung der Kooperationsbeziehungen in Richtung einer Netzwerkstrukturierung; Rollenwechsel vom Lehrenden zum Lernprozessbegleiter; Gestaltung des Wandels im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung.

In der Fachliteratur wird eine Veränderung der Kooperationsbeziehungen zwischen Weiterbildungsträgern und KMU spätestens seit Anfang der 1990er-Jahre gefordert. So erklärte das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft schon 1992, dass „insbesondere für KMU die externen Bildungseinrichtungen Partner in der Gestaltung von Qualifizie-

Anmerkungen

- 1 MV-Schwerpunkt „Bildungsdienstleister“, vgl. Holz, H.; Schemme, D.; Westhoff, G.: Aktuelle Wirtschaftsmodellversuche fördern Bildungsinnovationen. In: BWP 33 (2004) 2, S. 5–8, sowie die Erfahrungen und Erkenntnisse des MV "Bildungsträger in der Wissensgesellschaft". Dazu: Busse, J. u. a. (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Bielefeld
Im Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ sind wichtige Projekte gefördert worden, vgl. zur Übersicht: Aulerich, G.; Stuhler, H. (2006): Selbstorganisiertes Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. QUEM-Bulletin 4/2006, S. 1–7, sowie Aulerich, G. u. a. (2003): Lernen in Weiterbildungseinrichtungen: PE/OE-Konzepte Zwischenergebnisse von Projekten. QUEM-report, Heft 76, Teil I und II. Berlin
- 2 Ansätze und Konzepte zum Lernen im Prozess der Arbeit in posttayloristischen Arbeitsstrukturen sind erstmals zusammenfassend dokumentiert: Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hrsg.) (1992): Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz – Dezentrale Aus- und Weiterbildungskonzepte in der Praxis. (Hrsg. BIBB) Berlin
- 3 Auf KMU in der IT-Branche trifft dies besonders zu, vgl. die empirische Studie: Dehnbostel, P.; Molzberger, G.; Overwien, B. (2003): Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen – dargestellt am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben in der IT-Branche. Berlin. Zur Diskussion aktueller und zukünftiger Qualifikationsanforderungen vgl. u. a.: Clement, U.; Lacher, M. (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart; SOFI u. a. (Hrsg.) (2005): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Wiesbaden, insbes. S. 323 ff.
- 4 Flüter-Hoffmann, Chr. (2002): Weiterbildung und Reorganisa-
- 5 Vgl. Loroff, C.; Einhaus, J. (2006): Lernprozessbegleitung in der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung. In: Loroff, C. u. a. (Hrsg.): Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung, Bielefeld, S. 266–278; Meyer, R. (2006): Theorieentwicklung und Praxisgestaltung in der beruflichen Weiterbildung. Berufsbildungsforschung am Beispiel der IT-Weiterbildungssystems. Bielefeld, insbes. S. 103 ff.; Rohs, M. (2004): Lernprozessbegleitung als konstitutives Element der IT-Weiterbildung. In: Rohs, M.; Käpplinger, B. (Hrsg.): Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. Münster, S. 133–158
- 6 Vgl. zum Konzept und zu den Erfahrungen die Beiträge in Meyer, R. u. a. (Hrsg.) (2004): Kompetenzen entwickeln und moderne Weiterbildungsstrukturen gestalten – Schwerpunkt
- 7 Vgl. Dehnbostel, P. (2006): Das IT-Konzept „Arbeitsorientierte Weiterbildung“ – Basis für eine zeitgemäße beruflich-betriebliche Weiterbildung? In: Loroff, C. u. a. (Hrsg.): Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung, Bielefeld, S. 160–175
- 8 Vgl. Schröder, Th. (2004): Arbeits- und Lernaufgaben in der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung. In: Meyer, R. u. a. (Hrsg.), a. a. O., S. 207–221
- 9 Döring, O.; Mohr, B. (2002): Der Wandel vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister. Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses 2002, Bielefeld, S. 2
- 10 Debener, S.; Siehlmann, G. (1992): Lernorientiertes Arbeiten – Arbeitsorientiertes Lernen. In: Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hrsg.): a. a. O., S. 273–284, S. 282

ungsprozessen werden müssen“, indem sie Bedarfsanalysen unterstützen, zum lernorientierten Arbeiten beraten und die Weiterbildungsberatung in „Netzwerken zwischen Betrieben und Bildungseinrichtungen“ ausbauen.¹⁰ Für die Lernprozessbegleitung gilt, dass ihr vorrangig die Rolle der Prozess- und Entwicklungsbegleitung zukommt, wobei die besondere Herausforderung für sie darin liegt, Wissen und Können nicht über herkömmliche Seminarmethoden zu vermitteln, sondern selbstgesteuerte Arbeits- und Lernprozesse weitgehend zuzulassen und zu fördern. Es müssen Lernsituationen und Lernmilieus zum Selbstlernen und zum größtenteils selbständigen Erwerb von Fach-, Sozial- und Personalkompetenzen geschaffen werden. An die Stelle bisherigen „Lehrens“ und „Instruierens“ treten hier Begleitungs-, Moderations- und Coaching-Prozesse. Diese Fähigkeiten verlangen vom bisherigen Trainer- und Lehrpersonal eine grundlegende Umorientierung und eine Neudefinition ihrer Rollen. Letztlich ist der Wandel vom Bildungsträger zur Lern- oder Bildungsagentur nicht ohne eine Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne eines Gestaltungsansatzes und eine antizipierende Strategie möglich.

Die typologische Gegenüberstellung der curricular-didaktischen und lerntheoretischen Merkmale von herkömmlichen Bildungsträgern und Bildungsdienstleistern bzw. Lernagenturen macht das Ausmaß des Wandels vom Bildungsträger zur Lernagentur deutlich. (Abbildung 3)

Schlussbemerkungen

Begleitung und Beratung sind in der postmodernen Gesellschaft nicht nur in der Alltags- und Lebenswelt wichtige Dienstleistungen, sondern ebenso in der Arbeits- und Berufswelt, von der Ausbildung über die Beschäftigungsfähigkeit bis zur lebensbegleitenden beruflichen Weiterbildung. Besonders im Rahmen der Qualifizierung von Beschäftigten in KMU und von Konzepten zum lebensbegleitenden und selbstgesteuerten Lernen müssen Begleitung und Beratung verbessert und ausgebaut werden.

Reformpolitisch und konzeptionell kommt den Bildungsträgern eine Schlüsselrolle bei einer neuen, mit Beratung und Begleitung verbundenen arbeits- und bedarfsbezogenen Weiterbildung für KMU zu. In prinzipieller Veränderung ihrer Aufgaben und Rolle sollen sie als Dienstleister für betriebliche Bildungsbedarfe sozusagen maßgeschneiderte Lösungen liefern und zugleich das Lernen in der Arbeit und den Erwerb betrieblich erworbener Kompetenzen für umfassendere berufliche Entwicklungen und Weiterbildungsgänge nutzbar machen. Erfüllen sie diese Aufgabe, wird sich sicherlich auch ihre Markt- und Beschäftigungssituation verbessern, denn der wachsende Bedarf an Beratung und Begleitung in Qualifizierungsfragen ist bekannt und belegt. ■

Bildungsdienstleister

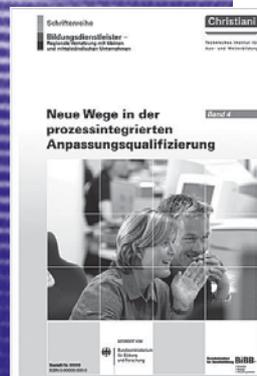
„Bildungsdienstleister – Regionale Vernetzung mit kleinen und mittelständischen Unternehmen“

Mit dieser vom Bundesinstitut für Berufsbildung herausgegebenen Reihe sollen gelungene Beispiele aus Modellversuchen einer breiten Fachöffentlichkeit vorgestellt werden. Alle Bände beinhalten Materialien, Instrumente und Handreichungen zur Umsetzung einer erprobten Strategie der Modernisierung einer Berufsbildung für kleine und mittlere Unternehmen. Die in der Reihe beschriebenen Konzepte umfassen u. a. innovative Aus- und Weiterbildungskonzepte, differenzierte Ansätze zum Aufbau und zu einer Weiterentwicklung unterschiedlicher Verbundsysteme, unterschiedliche Wege vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister, ökonomische Rahmen für maßgeschneiderte und individuelle Lernkonzepte sowie Verfahren und Handreichungen zur ökonomischen Machbarkeit.

Im Vordergrund stehen dabei Kundenorientierung, angepasste Bildungskonzepte und betriebswirtschaftliche Konzepte zur Ermittlung des Nutzens von Dienstleistungen. Es wird aufgezeigt, dass ein Berufsbildungssystem, das kontinuierlich die Qualität einer Berufsbildung für kleinere Unternehmen absichert, sich auf vernetzte und regionale Strukturen einlassen muss.

Bisher wurden veröffentlicht:

- Band 1: Arbeitsplatzorientierte Aus- und Weiterbildung (Best.-Nr. 12-71887)
- Band 2: Individuelle Qualifizierung im Büromanagement (Best.-Nr. 12-72681)
- Band 3: Ausbildungsverbünde in Thüringen auf dem Weg zum Bildungsdienstleister (Best.-Nr. 12-72682)
- Band 4: Neue Wege in der prozessintegrierten Anpassungsqualifizierung (Best.-Nr. 12-72683)
- Band 5: Kundenorientierte Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben – Lernen von, mit und für den Kunden (Best.-Nr. 12-73732)
- Band 6: Bildungsconsulting in Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen zur Förderung der Humanressourcen (Best.-Nr. 12-73767)
- Band 7: Lernen im Bauprozess (Best.-Nr. 12-73961)
- Band 8: Neue Beratungs- und Weiterbildungskonzepte für Handwerksbetriebe auf dem Weg zum Service- und Systemanbieter (Best.-Nr. 12-74251)



Sie erhalten diese Veröffentlichungen beim:
 Christiani-Verlag
 Hermann-Hesse-Weg 2
 78464 Konstanz
 Telefon: 07531/5801-26
 Telefax: 07531/5801-85
 E-Mail: info@christiani.de