

## Resümee

Die Ergebnisse des Mikrozensus belegen, daß bei einer Analyse der Nachfrage nach beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen sehr heterogene Personengruppen zu trennen sind. Insbesondere die Merkmale Alter und Bildungsabschluß wirken prägend auf die Weiterbildungsbeteiligung ein.

Unmittelbares politisches Gewicht erhält das Ergebnis einer mit zunehmendem Alter bedenklich abfallenden Teilnehmerquote der Erwerbspersonen an Veranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung. Ein verstärktes Werben für eine höhere Beteiligung dieser Bevölkerungsgruppe erscheint dringend geboten, denn in Folge der Altersstrukturverschiebung der Bevölkerung wird das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigen, weshalb der technische Fortschritt künftig immer mehr von einer älteren Arbeitnehmerschaft zu bewältigen ist. Ein solches Werben würde möglicherweise dadurch erleichtert, daß die berufliche Weiterbildung offensichtlich zumeist in Form kurzfristiger Maßnahmen abläuft.

### Anmerkungen

- 1) Vgl. Hilzenbecher, M.: Berufliche Weiterbildung – Überlegungen zum Aufbau eines kombinierten angebots- und nachfragebezogenen statistischen Informationssystems. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 19. Jg. (1990), H. 5, S. 18–23.  
Vgl. auch Hilzenbecher, M.: Ansatzpunkte zur statistischen Ermittlung der beruflichen Weiterbildung. In: Jahrbücher für Statistik und Landeskunde von Baden-Württemberg, Jahresband, Stuttgart 1990.
- 2) Vgl. Kuwan, H.: Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1988, Reihe Bildung-Wissenschaft-Aktuell 5/89. Hrsg. vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1989.
- 3) Vgl. 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, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 118, Nürnberg 1987.
- 4) Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 1988, Schriftenreihe Grundlagen und Perspektiven für Bildung und Wissenschaft, Band 19, Bonn 1988, S. 126.
- 5) Nach statistischer Konvention sind Erwerbspersonen alle Personen mit Wohnsitz im Bundesgebiet, die eine unmittelbar oder mittelbar auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder suchen. Als Erwerbspersonen zählen Erwerbstätige und

Erwerbslose. Erwerbslose sind Personen ohne Arbeitsverhältnis, die sich aber um eine Arbeitsstelle bemühen, unabhängig davon, ob sie beim Arbeitsamt als Arbeitslose gemeldet sind. Der Begriff der Erwerbslosen ist deshalb umfassender als der der Arbeitslosen.

6) Eine auf Baden-Württemberg bezogene Betrachtung erfolgte bereits bei Hilzenbecher, M.:

Berufliche Weiterbildung im Aufwind. In: Baden-Württemberg in Wort und Zahl, Heft 7/1990, S. 307–309.

Vgl. auch Hilzenbecher, M.: Teilnehmer an Veranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung in Baden-Württemberg. In: Baden-Württemberg in Wort und Zahl, Heft 7/1989, S. 313–318.

7) Vgl. Kuwan, H.: a. a. O., S. 27.

## Weiterbildungsberatung – externes Bildungsmanagement für Klein- und Mittelbetriebe

Wolfgang Hüge

*Klein- und Mittelbetriebe intensivieren derzeit ihr Engagement in der betrieblichen Weiterbildung. Doch fehlen dort vielfach die berufspädagogische Kompetenz und der Überblick über den Weiterbildungsmarkt.*

*In diese Lücke stößt ein neuer Typ des Weiterbildungners, der des externen Weiterbildungsbearbeiters. Er (oder sie) stellt die methodisch-konzeptionelle Kompetenz für die Organisation und Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung, um Klein- und Mittelbetrieben zum Anschluß an den Standard von Großunternehmen zu verhelfen.*

*Der folgende Artikel reflektiert zum einen die Strukturen, auf die eine solche Beratung trifft. Zum anderen stellt er drei Ansätze einer solchen Weiterbildungsberatung vor, wie sie sich gegenwärtig in der Weiterbildungslandschaft abzeichnen.*



Wolfgang Hüge, Dr.  
Diplompädagoge, Projektgruppenleiter im Forschungsprojekt „Rekrutierung und Qualifikation der Weiterbildung im Betrieb“ an der Universität Kaiserslautern.

### Aktuelle Situation

Klein- und Mittelbetriebe haben in den Diskussionen zur betrieblichen Weiterbildung bislang eher ein Schattendasein gefristet. Nimmt man den Stand der Debatte als Gradmesser, so entsteht der Eindruck, die Weiterbildung in

Klein- und Mittelbetrieben habe in der Vergangenheit quasi aus der sicheren Distanz des Dunkels heraus das bunte Treiben im Scheinwerferlicht der Großindustrie bestaunt und – nicht immer mit dem gewünschten Resultat – zuweilen auch zu imitieren gesucht.

Soweit die betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben dabei in den Blick geriet, kam ihr im Vergleich zur Großindustrie in der Regel das Stigma der Rückständigkeit zu. Ob eine solche Einschätzung heute allerdings noch als triftig gelten kann, daran lassen neuere Untersuchungen Zweifel aufkommen. So veröffentlichte eine Arbeitsgruppe am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) unlängst Zahlen (vgl. v. Bardeleben u. a. 1989, 1990), die ein gewachsenes Interesse an Weiterbildung in Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 1000 Beschäftigten dokumentieren.<sup>1)</sup>

Danach muß die Auffassung, Kleinbetriebe seien erheblich weniger weiterbildungsaktiv als Großbetriebe, als überholt angesehen werden.

Deutlich wird jedoch zugleich, daß die strukturellen Rahmenbedingungen von Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben andere Organisationsformen mit sich bringen als in der Großindustrie. Denn anders als in Großbetrieben bilden Klein- und Mittelbetriebe nur in wenigen Fällen eine Abteilung zur Organisation der Weiterbildung mit festem Budget sowie einem eigenständigen Planungs- und Entscheidungsspielraum heraus. Parallel wird in der Regel auf eine systematische Erhebung des Weiterbildungsbedarfs verzichtet. Ohne längerfristige Orientierung etwa in Form eines jährlichen Weiterbildungsprogramms und ohne besondere Verantwortlichkeit regieren die Prinzipien Zufall und Gelegenheit. Mehr oder weniger „zufällig“ stellt sich die Diagnose eines Weiterbildungsbedarfs, dessen Bearbeitung von den „Gelegenheiten“ externer Angebote abhängig ist.

Den neuen Untersuchungen zufolge verfügen nicht nur Kleinbetriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern, sondern auch Mittelbetriebe mit bis zu 200 Beschäftigten im Normalfall über keine eigenständige Weiterbildungsorganisation. Allerdings ist die Organisation der Weiterbildung hier, anders als in Kleinbetrieben, zumeist in die Personalabteilung integriert und dort gegebenenfalls dem betrieblichen Ausbildungswesen angeschlossen.

Diese strukturelle Angliederung der Weiterbildungsorganisation an die Unternehmensleitung hat ihre Ursache im geringen Grad der formalisierten Aufgabenteilung in Klein- und Mittelbetrieben — „mit der Folge, daß Aufgaben, die in Großbetrieben üblicherweise als selbständige Arbeitsbereiche wahrgenommen werden, nur am Rande oder gar nicht bearbeitet werden. Dies gilt insbesondere für Fragen der Personalentwicklung, der Mitarbeiterweiterbildung und der planvollen betrieblichen Organisationsentwicklung“ (Paulsen 1987, S. 102).

Da aber eine auf die Zukunft gerichtete Organisation betrieblicher Weiterbildung mit systematischer

Bedarfsanalyse, Programmplanung, Evaluation (Lernzielkontrolle), Transfersicherung und Weiterbildungscontrolling eine strategische Personal- und Organisationsentwicklung zur Voraussetzung hat, stellt sich hier ein Aufgabenfeld, das Klein- und Mittelbetriebe mit ihren derzeitig vorhandenen Ressourcen kaum bewältigen können. Eine sinnvolle Perspektive bietet hier eine **externe Beratung**, die dort eine strategische Organisations-, Personal- und Weiterbildungsentwicklung zu gestalten hilft, wo die interne Aufgabendifferenzierung noch nicht so weit fortgeschritten ist, daß diese Funktionen eine eigenständige Verantwortlichkeit im Betrieb zulassen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, daß sich auch kleinere und mittlere Unternehmen dauerhaft in einem Markt behaupten können, der durch technische Innovationen, beschleunigten Wandel in den Anforderungen der Berufstätigkeit und eine zunehmende Verkürzung der Halbwertszeit von beruflichem Wissen gekennzeichnet ist.

Zweck einer solchen **Weiterbildungsberatung** ist die aktive Anbindung von Personalentwicklung und Weiterbildung an eine strategische Unternehmensplanung. Diese Zielsetzung scheint vor allem deshalb sinnvoll, da die Weiterbildungsaktivitäten sonst zum reaktiven Anpassungsinstrument verkümmern, das Entscheidungen über eine Weiterbildungsbeteiligung in Form kurzfristiger Ad-hoc-Maßnahmen trifft.

## Der pädagogische Gestaltungsspielraum

Insbesondere in Kleinbetrieben und kleineren Mittelbetrieben mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 200 kann erst von einem geringen Entwicklungs- und Professionalisierungsstand betrieblicher Weiterbildung gesprochen werden. Gerade was die Dimension der didaktisch-methodischen Gestaltung betrifft, so existieren für diese Betriebsgrößen spezifische Rahmenbedingungen, die den pädagogi-

schen Handlungsspielraum merklich limitieren und eine im Vergleich zu Großunternehmen veränderte Organisationsstrategie betrieblichen Lernens erforderlich machen:

- So wird vielfach von Freistellungsproblemen berichtet, die um so größer ausfallen, je geringer die Belegschaft eines Unternehmens ist.
- Dem entsprechen insbesondere in Kleinunternehmen fehlende Delegationsmöglichkeiten im Bereich der Leitungsfunktionen. Einer längeren Abwesenheit des Inhabers oder Geschäftsführers für Weiterbildungszwecke steht daher immer ein Führungsvakuum gegenüber.
- Die Bereitschaft, sich an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zu beteiligen, geht in Klein- und Mittelbetrieben in Phasen einer günstigen Beschäftigungslage zudem infolge von Zeitmangel zurück. Die künftige Marktlage als Bezugspunkt von Weiterbildungsaktivitäten tritt angesichts der zeitlichen Beanspruchung in den Hintergrund.
- In Klein- und Mittelbetrieben steht zudem die unmittelbare Kosten-Nutzen-Erwartung stärker im Zentrum der Entscheidungsfindung. Anders als in Großbetrieben, die mit einem festen Weiterbildungsbudget wirtschaften und ihre Programmgestaltung an übergeordneten Gesichtspunkten wie Organisations- und Personalentwicklung ausrichten, steht hier jeweils die einzelne Maßnahme zur Diskussion.
- Kleinbetriebe und kleinere Mittelbetriebe sehen sich nur in Einzelfällen in der Lage, Weiterbildung intern durchzuführen und sind daher in hohem Maße auf den externen Weiterbildungsmarkt angewiesen.

Aus diesen Faktoren ergeben sich für die didaktisch-methodische wie für die organisatorische Seite der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben vielfältige Konsequenzen. So darf nur mit wenig Verständnis für Projekte wie selbstge-

steuerte Lerngruppen gerechnet werden, die zunächst nur als reine Kostenfaktoren in den Blick geraten. Der Besuch mehrtägiger externer Seminare ist (aus Sicht der Betriebsleitung) schon mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, ein mehrtägiges Seminar firmenintern kaum vorstellbar, nicht allein aufgrund von Freistellungsproblemen, sondern zuletzt auch deshalb, da sich interne Seminare erst ab einer gewissen Unternehmensgröße (und damit firmeninterner Weiterbildungs-Zielgruppe) rechnen. Was bleibt sind Lösungen, die aus zeitökonomischen Erwägungen als Lernzeit die Abendstunden nach Arbeitsschluß (alternativ: das Wochenende) vorsehen, oder aber Formen des Lernens am Arbeitsplatz.

Zwar begrenzen die oben genannten Faktoren den gestalterischen Spielraum betrieblicher Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, doch werden auch die verbleibenden Möglichkeiten bislang kaum ausreichend genutzt. Gerade dies läßt auf einen Bedarf an Beratung und Information schließen, wie sich etwa am Beispiel des Lernens am Arbeitsplatz sowie der Einrichtung von Qualitätsgruppen als einer Vorform von Qualitätszirkeln zeigt. In einem interessanten Beitrag erläutert Engel (1989) bislang ungenutzte Perspektiven einer derartigen Weiterbildung in kleinen Handwerksbetrieben. Am Beispiel einer Autowerkstatt (Acht-Mann-Betrieb) demonstriert er plastisch, wie man Qualitätsgruppen auch unter restriktiven Rahmenbedingungen einführen kann, am Beispiel einer „Lernecke“ erläutert er, welche methodisch-didaktischen Chancen die Einrichtung eines Informations- und Lerncenters im Betrieb bietet (Nutzung von Video-Lernmaterial, computergesteuerten Selbstlernprogrammen, Fachbüchern und Fachzeitschriften, Informationsmaterialien von Herstellern). Schließlich weist er darauf hin, daß derartige Räumlichkeiten – etwa ein speziell für Lernzwecke umgerüsteter Verkaufsraum – auch für Gespräche mit Vertretern von Lieferanten genutzt

werden können, die hier vor den Mitarbeitern über ihre Produkte, Fertigungsmethoden, Erwartungen an den Service etc. sprechen oder neue Produkte präsentieren. Ebenso lassen sich im Anschluß an den Besuch von Messen, Tagungen und Ausstellungen Besprechungen und Diskussionen durchführen, um Eindrücke von neuen Produkten und Fertigungsverfahren auszutauschen, um Mitarbeiter wie Kollegen über Neuheiten zu informieren.

Gerade was diese Seite des „informellen Lernens“ außerhalb der institutionell organisierten Weiterbildung angeht, bieten sich Klein- und Mittelbetrieben durchaus Großbetrieben vergleichbare Möglichkeiten, wenn auch, was Ausstattung und Aufwand betrifft, auf niedrigerem (Kosten-)Niveau. Anders hingegen ist die Seite des „institutionellen Lernens“ zu beurteilen. Hier sind größere Betriebe kleineren gegenüber eindeutig in einer besseren Ausgangslage.

Setzt man die Betriebsgrößenklassen des BIBB mit den jeweils für sie geeigneten Varianten von Weiterbildung in bezug, so entsteht ein systematischer Überblick über unterschiedliche gestalterische Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, der die Aspekte Freistellbarkeit, Delegierbarkeit von Führungsaufgaben, Zeit, Geld und räumliche Ausstattung in den jeweiligen Betriebsgrößenklassen berücksichtigt.

Während sich für Kleinbetriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern als **institutionelle Lernformen**

- Abendkurse
- Fernunterricht
- Selbstlernprogramme (Computer Based Training, Video, schriftliche Arbeitsmaterialien)
- Qualitätsgruppen
- Teilnahme einzelner Mitarbeiter an externen Seminaren

anbieten, sind in kleineren Mittelbetrieben mit bis zu 200 Beschäftigten zusätzlich

- interne Seminare
- Qualitätszirkel
- Workshops

und 1000 Beschäftigten um so eher verwirklicht werden können. In Betrieben dieser Größenklassen lassen sich in der Regel auch – mehrtägige interne Seminare ohne Probleme realisieren. Als unterstützende **informelle Lernformen** lassen sich in Betrieben aller Größenklassen Gespräche mit Lieferanten und Herstellern, der Besuch von Messen, Tagungen und Ausstellungen sowie die Lektüre von Fachliteratur einbeziehen.

---

## Weiterbildungsberatung – neue Formen des externen Weiterbildungsmanagements für Klein- und Mittelbetriebe

---

Geschäftsleitung wie Personalabteilung insbesondere in Kleinbetrieben und kleineren Mittelbetrieben haben allerdings in der Regel nur einen begrenzten Überblick über die auf dem Markt gebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten, was nicht zuletzt mit dessen Expansion in den 80er Jahren zusammenhängt.

„Für diese Betriebe stellt sich deshalb das Problem, bei unvollständiger und oft zufallsabhängiger Information eine Auswahl zu treffen. Das Risiko von Fehlentscheidungen, gefolgt von Frustrationen und negativen Auswirkungen auf die künftige Weiterbildungsmotivation, ist entsprechend groß.“ (Cramer/Kramer 1989, S. 88).

Ebenso fehlt es häufig an der methodisch-konzeptionellen Kompetenz für die Organisation, Durchführung und Evaluation betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Um hier als „externes Bildungsmanagement“ Unterstützung und Hilfestellung zu geben, zeichnen sich drei Formen der Weiterbildungsberatung ab, jeweils mit unterschiedlicher Reichweite, Umfang und Kostenbelastung.

Während sich die erste dieser drei Varianten am Modell der „Verbraucherberatung“ orientiert, sind die beiden übrigen den klassischen Ansätzen der „Unternehmensberatung“ nachempfunden.

## Weiterbildungsdatenbanken als „Verbraucherberatung“

Weiterbildungsdatenbanken als „Verbraucherberatung“ zielen in ihrem Kern auf das Informationsdefizit und sind darauf ausgelegt, mittels computergestützter Verfahren eine größere Transparenz des Weiterbildungsmarktes zu schaffen.

Dabei orientieren sie sich vor allem am Informationsverhalten von Klein- und Mittelbetrieben auf dem Weiterbildungsmarkt. So reagieren kleinere Betriebe fast ausschließlich auf Angebote von Herstellern und externer Träger. Zudem zeigen sie wenig Bemühen, eine vollständige Marktübersicht zu erlangen. Auffällig ist dabei das Festhalten an den gewohnten Kooperationspartnern, den im Betrieb bekannten Anbietern. Dies bedeutet faktisch eine Vorauswahl, die den Such- und Auswahlprozeß zwar beschleunigt, jedoch auch das Risiko suboptimaler Entscheidungen birgt, da ein Großteil an Möglichkeiten aus dem Auswahlprozeß ausgeschlossen bleibt. Dem entspricht eine zweite, offenbar ebenfalls größenklassenspezifische Präferenz für regionale Anbieter, denn lediglich ein Viertel der Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten nutzt den überregionalen Weiterbildungsmarkt (vgl. *Drieling u. a. 1989*).

Größere Unternehmen hingegen bevorzugen eher überregionale Anbieter und gestalten ihre Weiterbildung zu fast 70 Prozent mit überregional arbeitenden Trägern, Agenturen und selbständigen Trainern.

Dies läßt gerade bei Kleinbetrieben und kleinen Mittelbetrieben auf Defizite bei der Orientierung im Dickicht des Weiterbildungsdschungels schließen, die man durch eine schnelle und gezielte, nachfrageorientierte Information abbauen zu können glaubt.

Um die Datenbanken jedoch entsprechend einsetzen zu können, muß im Vorfeld ein zentrales Problem gelöst werden. Da die Informationssysteme bislang lediglich Daten zum Veranstaltungsort, Veranstaltungszeitpunkt, Dauer und Ablauf der Veranstaltung, Preis so-

wie Förderungsmöglichkeiten beinhalten, bestenfalls noch Ergänzungen zu benutzten Lehr- und Lernmitteln sowie Lehrmethoden geben, sind Preis-Leistungs-Vergleiche auf der Basis dieser Informationen nicht möglich. Da Einrichtungen wie die IHK, die mittlerweile ebenfalls über eine eigene Datenbank verfügt, sowie öffentliche Weiterbildungsdatenbanken keine Empfehlungen zu Aspekten wie dem des Preis-Leistungs-Verhältnisses einzelner Angebote abgeben, um dem Verdacht einer Wettbewerbsverzerrung vorzubeugen, wird um so mehr eine Kontrolle des Qualitätsstandards der Anbieter sowie ein allgemein anerkanntes Zertifikatwesen (ähnlich dem der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht) gefordert.

## Weiterbildungsberatung in Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammern und Weiterbildungseinrichtungen

Die beiden anderen Varianten der Weiterbildungsberatung gehen über einen solchen Informationsdienst zum Teil weit hinaus und empfehlen eine neue Berufsrolle des professionellen Weiterbildungers: die des externen Beraters, der, ähnlich dem Steuerberater, seine Fachkompetenz als Angestellter von Institutionen (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Weiterbildungseinrichtungen) oder freiberuflich zur Verfügung stellt. Beide Varianten sind dabei relativ neu und derzeit noch im Stadium der Erprobung.

Die erste Spielart dieser neuen Berufsrolle des externen Beraters und „Managers“ in Weiterbildungsfragen wird derzeit vom Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung (Salzgitter) an sieben verschiedenen Standorten erprobt (vgl. *Koch/Kraak 1989*). Dabei steht der Typus des Weiterbildungsberaters im Vordergrund, der als Vertreter eines Bildungsträgers zunächst die Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Anbieter und den Betrieben verbessern soll. Zu seinen Aufgaben gehört nicht nur, das neue (Beratungs-)Angebot bei den Adressaten bekannt zu machen, sondern zugleich Daten zum

Weiterbildungsbedarf in kleinen und mittleren Unternehmen zu sammeln, diese in Sachen Bedarfsanalyse zu unterstützen und seine Informationen zu Bedarfsprognosen zu verdichten, auf deren Grundlage eine gezielte Angebotsentwicklung des Trägers möglich wird.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, benötigt er Kenntnisse über allgemeine Entwicklungstrends im Bereich der Technik, die er durch Umfragen und Interviews bei den Beratungsbetrieben sowie bei Herstellern technischer Geräte gewinnt. Darüber hinaus unterstützt er Klein- und Mittelbetriebe bei Fragen der Organisations- und Personalentwicklung, wird zum „Change Agent“ und nimmt damit als externer Berater solche Aufgabenstellungen wahr, auf die Klein- und Mittelbetriebe infolge ihrer relativ geringen Aufgabenteilung verzichten müßten. Ebenso hält er Kontakt zu den Dozenten, Referenten und Trainern, die im Rahmen von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und Weiterbildung in den Beratungsbetrieben von seiten des Trägers eingesetzt werden. Auch die Ergebnisse dieser Tätigkeit fließen in den Prozeß der Programmgestaltung des Trägers ein. Schwierigkeiten sieht das Friedrichsdorfer Büro allerdings im Hinblick auf die Rekrutierung geeigneter Kräfte für die Aufgaben dieses neuen Betätigungsfeldes,

„weil die Zusammensetzung aller gewünschten Kompetenzen (seines Qualifikationsprofils, W. H.) den idealen Qualifizierungsberater als nobelpreisverdächtigen Kandidaten beschreibt, der angesichts der erwartbaren Bezahlung kaum zu finden sein dürfte“

(*Koch/Kraak 1989, S. 16*), was seiner Empfehlung nach zwei Alternativen übrig läßt. Zum einen wird vorgeschlagen, die Aufgabe des Weiterbildungsberaters als Funktion geeigneter Institutionen zu verstehen, in der die Mitarbeiter als Team den „Weiterbildungsberater“ ausfüllen, zum anderen wird darauf hingewiesen, daß sich die Weiterbildungsberater in ihrer neuen Funktion selbst weiterentwickeln zu dem Typ, der die notwendigen Voraussetzungen dieses Aufgabenprofils in sich verkörpert.

## Freiberufliche externe Weiterbildungsberatung

Neben diesem, vom Friedrichsdorfer Büro entwickelten Typus des Weiterbildungsberaters, der sein Arbeitsfeld etwa in Weiterbildungseinrichtungen sowie im Rahmen der Betriebsberatung der Kammern findet, ist jedoch auch ein weiterer Typus zu erwähnen, der des selbständigen externen Weiterbildungsberaters für Klein- und Mittelbetriebe. Der freiberufliche Weiterbildungsberater, der nicht an eine Institution (IHK, HWK, Weiterbildungsträger) gebunden ist, hat in seiner Tätigkeit als Trainer, Organisationsentwickler und Berater lediglich die Belange seines Auftraggebers zu berücksichtigen. In seiner vollberuflichen Tätigkeit berät er Firmen, die keine eigene Weiterbildungsabteilung unterhalten, in allen Fragen der Planung, Organisation und Durchführung interner wie externer Weiterbildung. Dies beginnt mit einer gezielten Bedarfsermittlung. Eine solche Bedarfsanalyse führt, je nach den Vorgaben der Unternehmensplanung des Auftraggebers, über einen rein gegenwartsbezogenen Vergleich der vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten mit den Anforderungen der Arbeitsplätze hinaus und prognostiziert, soweit möglich, den zukünftig erwartbaren „stock of knowledge“, der für einen reibungslosen betrieblichen Ablauf notwendig ist. Unter der Perspektive eines Ist-Soll-Vergleichs entwickelt er Vorschläge, in welcher Form ein auf das Unternehmen abgestimmter „Weiterbildungskatalog“ aussehen könnte. Er wertet die Angebote von Weiterbildungsträgern aus, nutzt Datenbanken für die Erstellung unternehmensspezifischer Weiterbildungsprofile, überlegt, ob und inwieweit die Mitarbeiter bei der Maßnahmeplanung und Zieldefinition zu beteiligen sind, gibt Hilfestellung bei der Auswahl der Teilnehmer und bereitet Maßnahmen zur Transfersicherung vor. Insofern ist auch er „Change Agent“ im Sinne einer systematischen Organisations- und Personalentwicklung. Parallel übernimmt er die Aufgaben des Weiterbildungs-Control-

Abb. 1: Formen der Weiterbildungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe

	Weiterbildungsdatenbanken	Weiterbildungsberatung in Institutionen	Weiterbildungsberatung von privater Seite
Modell	Verbraucherberatung	Unternehmensberatung	Unternehmensberatung
Beratungsziel	Markttransparenz	Systematische Programmplanung	Externes Bildungsmanagement
Leistungen	— Informationen über den Markt	— Informationen über den Markt — Beratung bei der Programmgestaltung	— Informationen über den Markt — Beratung in Fragen der <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bedarfsanalyse</li> <li>● Programmgestaltung</li> <li>● Trainerauswahl</li> <li>● Entwicklung betriebsspezifischer Konzeptionen und Trainings</li> <li>● Erfolgskontrolle</li> <li>● Transfersicherung</li> <li>● Kostenrechnung</li> </ul>

ling, erarbeitet Strategien einer betrieblichen Erfolgskontrolle von Weiterbildung mittels evaluativer Verfahren, beobachtet Lernbarrieren und leitet gegebenenfalls Schritte ein, diese zu verringern. Zum Betätigungsfeld des externen Weiterbildungsberaters dieser Prägung zählen auch das Einleiten, Koordinieren und Überwachen von Maßnahmen der Organisationsentwicklung, d. h., er befaßt sich nicht allein mit lernenden Mitarbeitern, sondern verhilft der gesamten (Betriebs-)Organisation zu einem Lernprozeß, wo sie einen solchen anstrebt.

## Professionalisierung der Weiterbildungsberatung

Entsprechend dem neuen Berufsbild des Weiterbildungsberaters existieren derzeit kaum Weiterbildungsmöglichkeiten. Grundständige Ausbildungen, wie sie neuerdings als AFG-geförderte Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen von der Tübinger „WBB Weiterbildungsberatung. Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH“ sowie von Klett WBS in Stuttgart angeboten werden, weisen in die einzuschlagen-

de Richtung. Ob es hier jedoch gelingen kann, in knapp einem Jahr in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, die entsprechende Praktikplätze in Weiterbildungsabteilungen zur Verfügung stellt, ein Qualifikationsprofil zu entwickeln, das den Anforderungen der Tätigkeit gerecht wird, bleibt abzuwarten.

Spezielle Weiterbildungsangebote für bereits aktive Weiterbildungsberater aller Provenienzen existieren bislang nicht. Ebenso ungeklärt ist, welchen Weiterbildungsbedarf Inhaber der neuen Berufsrolle haben. Daher ist diesem Feld der betrieblichen Weiterbildung in Zukunft eine gewisse Priorität in der berufspädagogischen Forschung und konzeptionellen Entwicklung zur Weiterbildung der Weiterbildner beizumessen.

### Anmerkung

<sup>1)</sup> Die Mitarbeiter des BIBB unterscheiden als Betriebsgrößenklassen  
 — Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten  
 — Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 20 und 199  
 — Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 200 und 999  
 — Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten.  
 Während der Übergang zwischen Klein- und Mittelbetrieben in dieser Einteilung in den mittleren Größenklassen fließend ist, werden ihnen Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten als Großbetriebe gegenübergestellt.

Für eine so gefaßte, flexible Unterteilung spricht, daß die Anzahl der Beschäftigten insbesondere in der zweiten Gruppe (20 bis 199) allein zu wenig aussagt etwa über den Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens. Hier sind weitere Daten zu Branchenzugehörigkeit, Umsatz, Technologieorientierung, Qualifikationsniveau der Arbeit sowie der Beschäftigten etc. notwendig, um eine Aussage zu treffen.

## Literatur

v. Bardeleben, R.; Böll, G.; Uppenkamp, E.; Walden, G.: Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 18, (1989), H. 6, S. 3—8.

v. Bardeleben, R.; Böll, G.; Drieling, Ch.; Gnahs, D.; Seusing, B.; Walden, G.: Strukturen beruflicher Weiterbildung. Analyse des beruflichen Weiterbildungsangebots und -bedarfs in ausgewählten Regionen. Berlin 1990 (Reihe „Berichte zur beruflichen Bildung“, H. 114).

Cramer, G.; Kramer, B.: Probleme der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Handwerks. In: Schlaffke, W.; Weiss, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Köln 1990, S. 85.

Drieling, Ch.; Gnahs, D.; Seusing, B.: Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung und Vorschläge für Maßnahmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 18, (1989), H. 6, S. 9—13.

Engel, P. O. E.: Qualifikation als Wettbewerbsfaktor. Wie Klein- und Mittelbetriebe ihre Aus- und Weiterbildung organisieren können. In: Lernfeld Betrieb, (1989), H. 2, S. 22—24.

Koch, J.; Kraak, R.: Vom Weiterbildungsträger zum regionalen Dienstleistungszentrum für die mittelständische Wirtschaft. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 18, (1989), H. 6, S. 13—19.

Paulsen, B.: Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 16, (1987), H. 3/4, S. 102.

## Weiterentwicklung von Ausbildungsmitteln dargestellt an den Übungen zur Blechbearbeitung

Denny Glasmann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung 5.1 „Medienentwicklung und Mediendidaktik“ des Bundesinstituts für Berufsbildung in Berlin.

Hermann Benner, Dr.

Leiter der Abteilung 5.1 „Medienentwicklung und Mediendidaktik“ des Bundesinstituts für Berufsbildung in Berlin.

*Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat den gesetzlichen Auftrag, die Bildungstechnologie durch Forschung zu fördern. Unter Bildungstechnologie sind in diesem Zusammenhang Lehr-/Lernmittel für die betriebliche Berufsausbildung zu verstehen.*

*Die vom Bundesinstitut entwickelten Ausbildungsmittel sollen zum Aufbau einer beruflichen Handlungsfähigkeit und zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden beitragen.*

*Die Bildungstechnologieforschung beobachtet und analysiert die technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung sowie deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Ausbildungsbedingungen. Die ermittelten für die berufliche Bildung bedeutsamen Inhalte werden didaktisch aufbereitet und in eine für den Lehr-/Lernprozeß geeignete Form umgesetzt. Die Ergebnisse fließen in beispielhaft entwickelte Ausbildungsmittel ein, die unmittelbar in der praktischen Berufsausbildung eingesetzt werden können.*

*Bedingt durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen unterliegen auch die Ausbildungsmittel einer ständigen Weiterentwicklung. Dabei ist bezogen auf die Konzeption abzu-sehen, daß es zukünftig nicht darauf ankommt, den bestehenden Ausbildungsmitteln weitere „Fertigkeitsübungen“ hinzuzufügen als vielmehr berufliche Handlungsfähigkeit durch didaktisch-methodische Maßnahmen zu erzielen.*

*Eine detaillierte Untersuchung hat ergeben, daß die in den neuen Ausbildungsverordnungen genannten Fertigkeiten manueller Arbeitstechniken im wesentlichen Gegenstand der berufsfeldbreiten Grundbildung sind.*

*Die Förderung der beruflichen Handlungsfähigkeit und übergeordneter Qualifikationen gewinnt dagegen während der gesamten Ausbildung zunehmend an Bedeutung. Hierzu Unterlagen zu entwickeln, wird den Schwerpunkt zukünftiger Arbeit in der Medienentwicklung bilden.*

### Das Ausbildungsmittel Blechbearbeitung

Die erste Auflage der Übungen Blechbearbeitung wurde 1980 veröffentlicht. Nach zehn Jahren ergab sich die Notwendigkeit einer gründlichen Überarbeitung. In Zusammenarbeit mit einem Sachverständigenkreis, bestehend aus Experten der Berufs- und Berufsbildungspraxis, wurde auf der Basis der ermittelten technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen das Ausbildungsmittel den neuen Anforderungen an die Berufsausbildung angepaßt.

Für die Überarbeitung ergaben sich folgende Schwerpunkte:

1. Korrektur und Aktualisierung der vorhandenen Unterlagen,
2. Verstärkte Berücksichtigung der Themen „Arbeitssicherheit“ und „Umweltschutz“,
3. Einbeziehung neuer Technologien,

4. Förderung übergreifender Qualifikationen im Hinblick auf den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit.

Bei der Revision des Ausbildungsmittels konnten die bereits gesammelten Erkenntnisse des zur Zeit im BIBB laufenden Projekts „Veränderung und Ergänzung von BIBB-Ausbildungsmitteln für die neu geordneten Metallberufe“ berücksichtigt werden.

Das Ausbildungsmittel Blechbearbeitung besteht aus den vier Teilen:

- Heft mit den Übungen für den Auszubildenden,
- Begleitheft für den Ausbilder,
- Aufgabenteil zu den Übungen und
- Foliensatz mit Arbeitstransparenzen.

Was wurde nun in einzelnen erarbeitet, und wie wurde das Ausbildungsmittel umgestaltet?

### Neuerscheinung des BIBB

Christoph Nitschke

#### Berufliche Weiterbildung — Umweltgerechte Berufspraxis

Grundlagen für eine theoretische Konzeption

1991, 172 Seiten, 19,— DM,  
ISBN 3-88555-428-3

Reihe „Berichte zur beruflichen Bildung“,  
Heft 126

Sie erhalten diese Veröffentlichung beim Bundesinstitut für Berufsbildung — K 3/Veröffentlichungswesen — Fehrbelliner Platz 3 — 1000 Berlin 31 — Telefon: (0 30) 86 83-5 20 oder 86 83-1, Telefax: (0 30) 86 83-4 55