

Qualitätssicherung, Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung

Gerhard Stark

Diplom-Pädagoge, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (ISOB)

Die neuere Diskussion um die Qualität in der beruflichen Weiterbildung favorisiert Qualitätssicherung durch Prozeßmanagement. Personal- und Organisationsentwicklung bei Weiterbildungseinrichtungen zählt dabei nach wie vor zu den Schwachstellen.¹

Im vorliegenden Beitrag werden einige Elemente einer Personal- und Organisationsentwicklung bei Weiterbildungseinrichtungen dargestellt: Qualifizierung des Trägerpersonals, Reorganisation der Aufgaben sowie die Kooperation von Bildungsträger und Kunden. Diese Elemente werden auf der Grundlage eines Qualitätskonzepts entwickelt, das Anwendungsorientierung der beruflichen Weiterbildung und Integration der am Weiterbildungsprozeß Beteiligten in die gesamte Leistungserstellung in den Mittelpunkt stellt und das den Aufbau dieser Elemente fördert.

Als Bezugsrahmen für eine Personal- und Organisationsentwicklung bei Weiterbildungseinrichtungen werden zunächst die Eckpunkte eines Qualitätskonzepts referiert, das im Rahmen eines Modellversuchs entwickelt worden ist.²

Die Weiterbildung auf die Anwendungssituation, für die gelernt wird, auszurichten, bildet als Leitlinie das erste Element des Qualitätskonzepts. Die Anwendungssituation ist jedoch kein fixes Datum, aus dem Weiterbildungsmaßnahmen unmittelbar abgeleitet

werden können, sondern enthält immer Momente von Arbeitsgestaltung, die auch durch Weiterbildung beeinflusst werden können. Als Referenzpunkt der Weiterbildung muß die Anwendungssituation für eine Bildungsmaßnahme jeweils konkretisiert werden. Die Bestimmung und Ausrichtung der Weiterbildung auf dieses Kriterium kann nur im Konsens der Weiterbildungsexperten (Bildungsträger) mit den Kunden, d. h. mit den Auftraggebern bzw. Förderern und den Teilnehmern der Weiterbildung, und möglicherweise mit zusätzlichen Praxisexperten aus den Unternehmen geleistet werden. Diese sind daher an der Definition der Anwendungssituation sowie am gesamten Weiterbildungsprozeß zu beteiligen.

In einem Phasenmodell wurde der Gesamtprozeß der Weiterbildung in sieben Aufgabebereiche zerlegt (Bedarfsermittlung, Teilnehmergeinnung, Konzepterstellung, Maßnahmenplanung, Maßnahmedurchführung, Transferunterstützung und abschließende Evaluation), an denen die Sicherung und Verbesserung der Weiterbildungsqualität ansetzt. Durch Rückkopplungen in jeder dieser Phasen wird der Weiterbildungsprozeß zwischen allen Beteiligten (Auftraggeber bzw. Förderer und Teilnehmer der Weiterbildung, Anwendungsexperten sowie Mitarbeiter des Bildungsträgers) abgestimmt und seine Ausrichtung auf die Praxis organisiert. Er wird für alle Beteiligten durchgängig transparent; mögliche Probleme und Schwachstellen im Weiterbildungsprozeß sollen nicht verheimlicht, sondern gemeinsam identifiziert und gelöst werden.³

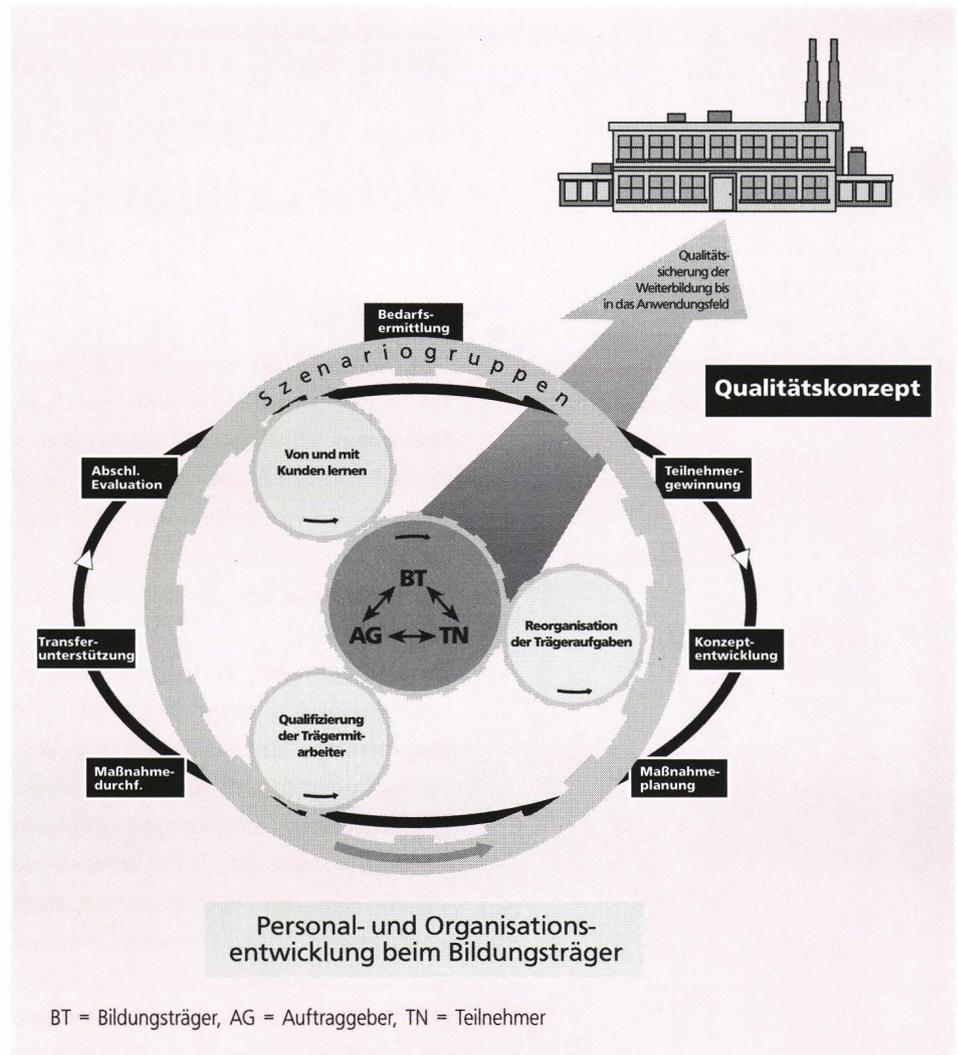
Qualitäts(sicherungs)konzepte, die die Anwendungsorientierung der Weiterbildung ernst nehmen und das Partizipationsprinzip bezüglich der Beteiligten umsetzen wollen, erfordern eine Öffnung des Bildungsträgers für die Einbeziehung der am Weiterbildungsprozeß Beteiligten: es geht darum, eine Beteiligungskultur beim Bildungsträger zu etablieren. Daraus resultieren für das Bildungspersonal neue Aufgaben.

Persönliche und organisatorische Souveränität für neue Aufgaben

Eine moderierende Funktion im gesamten Leistungserstellungsprozeß der Weiterbildung (vgl. Abb. 1), die die verschiedenen Erwartungen, Zielsetzungen, Umsetzungsvorstellungen und Qualitätskriterien der am Weiterbildungsprozeß Beteiligten für alle transparent macht und in einem ständigen Abstimmungsprozeß einem Konsens zuführt, wird Aufgabe der Weiterbildungseinrichtung. Der Träger ist verantwortlich dafür, daß die gefundenen Vereinbarungen von allen getragen und umgesetzt werden. Er muß sich darum bemühen, daß nicht nur seine eigenen Leistungsversprechen, sondern auch notwendige Beiträge anderer zum Gelingen des Weiterbildungsprozesses (z. B. erforderliche Rahmenbedingungen für die betriebliche Anwendung des Gelernten durch den Auftrag- bzw. Arbeitgeber) eingelöst werden.

Aus dem Anspruch der Anwendungsorientierung der Weiterbildung resultieren für den Bildungsträger auch neue inhaltliche Aufgabenfelder: Beratung aller am Weiterbildungsprozeß Beteiligten durch den Träger erstreckt sich auf den gesamten Prozeß. Eine kooperative Bedarfsermittlung muß den Qualifikationsbedarf aus Problemen der Arbeitswelt gewinnen; Konzeptentwicklung nach dem Qualitätskonzept kann sich nicht aus einem Fächerkanon speisen, sondern muß die identifi-

Abbildung 1: Qualitätskonzept und Personal- und Organisationsentwicklung beim Bildungsträger



zierten Problemstellungen für eine Bearbeitung in der Weiterbildung aufbereiten. Transferunterstützung bildet eines der zentralen Elemente, den Anspruch der Anwendungsorientierung der Weiterbildung einzulösen. Der Bildungsträger bestimmt gemeinsam mit den Weiterbildungsteilnehmern und den betrieblichen Partnern die Aufgabenstellungen für den Lerntransfer und die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen. Es sind nicht nur Übungsgelegenheiten für das Gelernte zu schaffen, sondern Entwicklungsmöglichkeiten zu organisieren, die dem Weiterbildungsteilnehmer den Ausbau der erworbenen Kompetenzen im Anwendungsfeld erlauben. Aufgabe des Bildungsträgers ist, die zuständigen betrieblichen Vorgesetzten und weitere

Beteiligte im Anwendungsfeld für diese Vorhaben zu gewinnen. Damit muß sich der Bildungsträger in Organisations- und Personalentwicklung im Anwendungsfeld – also dort, wo der Teilnehmer der Weiterbildung das Gelernte einsetzen soll – engagieren. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen des Weiterbildungsprozesses in den verschiedenen Marktsegmenten muß die Transferunterstützung den jeweiligen Möglichkeiten angepaßt werden.⁴

Ziel der Sicherung und Verbesserung der Weiterbildungsqualität nach dem Konzept ist, daß jeder Trägermitarbeiter selbständig und von sich aus seine Tätigkeit hinsichtlich Qualität, Qualitätsauswirkungen auf andere

Funktionen und qualitätsrelevante Berührung seiner Aufgaben durch andere Funktionen beurteilt und Verbesserungen unmittelbar einleitet. Um dies eigenverantwortlich und selbständig gestalten und erfüllen zu können, benötigt das Trägerpersonal Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, die die Anforderungen aus der traditionellen lehrgangszentrierten Weiterbildung übersteigen.

Neben der persönlichen Souveränität hinsichtlich des Gebrauchs dieser Kompetenzen benötigen die Trägermitarbeiter auch eine organisatorische Souveränität. In der Bearbeitung ihrer Aufgaben sind die Trägermitarbeiter gefordert, das Qualitätsziel selbst zu definieren und mit den am Weiterbildungsprozeß beteiligten Kollegen und Kunden abzustimmen; sie müssen für die vereinbarten Operationalisierungen und Umsetzungen einstehen. Ihre Zustimmung muß daher für den Träger bindend sein.

Hindernisse in den Trägerstrukturen

Daß das Bildungspersonal selbständig und eigenverantwortlich die skizzierten neuen Aufgaben wahrnehmen kann, stößt bei den Trägern jedoch auf Hindernisse, die in deren bestehenden Strukturen begründet sind. Die Funktionsteilung beim Bildungsträger auf der Grundlage arbeitsteiliger und hierarchischer Strukturen verpflichtet die Mitarbeiter, die Aufgaben abgegrenzt nach Hierarchiestufen und Verantwortungsbereichen zu erfüllen. Die Aufteilung in Planungs- und Kontrollaufgaben einerseits und Durchführungsaufgaben andererseits trennt die für eine Qualitätssicherung und -verbesserung konstitutiven Planungs- und Kontrollkompetenzen von der Weiterbildungsdurchführung und stellt sie ihnen als getrennte Funktion gegenüber. Dies fördert eine Rationalität der Aufgabenausführung, deren Effizienzkriterium in einer optimalen Erfüllung der spezifischen Funktion in einer bestimmten Hierarchie-

stufe auf Grundlage feststehender Vorgaben besteht. Überlegungen, die diese Vorgaben selbst zur Diskussion stellen, sind unerwünscht und werden nach Kräften unterbunden; Führungskräfte werden daran gemessen, inwieweit sie sich durchsetzen.

Organisationsstrukturen der Bildungseinrichtungen behindern die Verbesserung der Weiterbildungsqualität

In Planungs- und Kontrollfunktionen werden Ausführungsfunktionen durch Rückkopplungsmechanismen zwar einbezogen; die in Zwischen- und Abschlußberichten und -besprechungen oder Mitarbeitersitzungen bestehenden Rückkopplungen reflektieren allerdings vor allem die aus Funktionsteilung und Hierarchie resultierenden Friktionen in der Umsetzung der Vorgaben, haben aber nicht so sehr den Gesamtprozeß der Weiterbildung und dessen zieladäquate Durchführung zum Maßstab. Außerdem werden diese Rückkopplungen meist nicht zeitnah wirksam, weil sie nach formellen Kriterien der Planungszeiträume (wie z. B. Maßnahme- oder Abschnittsende, Änderung von Vorgaben) unter Einhaltung von Dienstweg und Hierarchiestufe durchgeführt werden. Die Funktion dieser Rückkopplungen ist daher weder die Sicherstellung der optimalen Durchführung aktueller Weiterbildungsprozesse noch die Infragestellung ungeeigneter Lösungsansätze, sondern bestenfalls die Optimierung von Vorgaben für Folgemaßnahmen, oft aber lediglich die Behebung bereits eingetretener Mängel. Teambesprechungen werden ohnehin häufig als Führungsinstrumente betrachtet und eingesetzt, deren Aufgabe darin besteht, die Mitarbeiter „selbständig“ zu denselben Resultaten gelangen zu lassen, die für die Führungskräfte bereits vorweg feststehen.

Kritische Ereignisse (z. B. Kundenbeschwerden) können vielfach nur dadurch vermieden oder entschärft werden, daß der damit konfrontierte Trägermitarbeiter eine Entscheidung „auf seine Kappe nimmt“, also durch einen Regelverstoß.

Qualitätssicherung und Personal- und Organisationsentwicklung bedingen einander

Die Zielsetzungen der Qualitätssicherung und -verbesserung der Weiterbildung, die bis in das Anwendungsfeld der Weiterbildung – also in die betriebliche Arbeitsabwicklung und -gestaltung – hineinreichen, können nur realisiert werden, wenn sie durch Personal- und Organisationsentwicklung bei der Weiterbildungseinrichtung selbst in deren Unternehmenskultur und -struktur eingehen. Die Organisation des Trägers muß flexibel sein, diese Qualitätsbemühungen umzusetzen. Strukturen und Abläufe, die sich als hinderlich erweisen, sind zu verändern; dazu muß Lernen der Mitarbeiter und der gesamten Organisation zum zentralen Anliegen der Geschäftspolitik des Bildungsträgers werden. Die Unternehmenskultur muß die Mitarbeiter zu Experimenten ermutigen und Fehlschläge zulassen; diese dürfen nicht sanktioniert werden, sondern sind als Lernchancen auszuwerten. Dann erst wird „Beteiligung aller Mitarbeiter praktisch als Organisationsprinzip“⁵ realisiert. Damit sind wesentliche Merkmale einer lernenden Organisation⁶ angesprochen.

Das skizzierte Qualitätskonzept selbst enthält bereits einige Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Bildungseinrichtung zu einer lernenden Organisation. Diese ist kein fertiges, übergreifendes und alle Eventualitäten vorhersehendes Konzept, sondern ein Ansatz, der eine „sich entfaltende“ Strategie in interaktiven Lernprozessen, die sich zu ei-

nem strategischen Muster zusammenfügen (MINTZBERG), als wesentliches Element zukunftsgerichteter Strategie zuläßt und fordert.⁷ Allerdings muß die Geschäftsleitung des Trägers diese Strategie propagieren und stützen und ihre Umsetzung bei den Führungskräften einfordern; nur dann können sich die Bottom-up-Elemente entfalten.

Im folgenden wird ein solcher Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung, der dem Bildungspersonal persönliche und organisatorische Souveränität eröffnet, in drei Elementen konkretisiert: Qualifizierung des Trägerpersonals für die neuen Aufgaben; Reorganisation der Aufgaben; Lernen von und mit den Kunden. Der Aufbau dieser Elemente wird durch das o. a. Qualitätskonzept gefördert (siehe Abb. 1).

Qualifizierung des Bildungspersonals

Aus den erweiterten Aufgaben des Bildungsträgers gemäß dem Qualitätskonzept resultieren erweiterte Anforderungen an das Bildungspersonal. Diese beziehen sich auf die im Qualitätskonzept verankerte Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung, auf die Aufgaben der Bedarfsermittlung, der Konzeptentwicklung, der Gestaltung, Unterstützung und Evaluation des Lerntransfers in das Anwendungsfeld der Weiterbildungsteilnehmer sowie auf Moderationsaufgaben im Verlauf des gesamten Weiterbildungsprozesses.⁸

Die Einlösung der Anwendungsorientierung der Weiterbildung, die sich nicht zuletzt in einem Engagement des Bildungsträgers in Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung bei den Kundenbetrieben ausdrückt, erfordert Qualifikationen vom Trägerpersonal, in deren Bestimmung die Berufsbildungsforschung noch ziemlich am Anfang steht.⁹ Professionalisierung des Bildungspersonals als Schlüsselfaktor der Qualitätssicherung¹⁰ wird hier auf die oben for-

mulierten Aufgaben für die Mitarbeiter des Bildungsträgers bezogen. Als für die Sicherstellung der Anwendungsorientierung der Weiterbildung nach dem Qualitätskonzept notwendige Qualifikationen werden unter pragmatischen Gesichtspunkten folgende Kenntnisse und Kompetenzen betrachtet:¹¹

Kenntnisse

- Arbeitsmarkt, regionale und unternehmensbezogene Bedarfe
- Anwendungssituation und betriebliche Probleme
- Betriebs- und Arbeitsorganisation
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Systeme, Wirkungsfaktoren und Bedingungen von Organisationslernen
- Inhalte und Methoden der modernen Berufspädagogik
- Maßnahme- und Transferevaluation
- Organisation und Finanzierung von Weiterbildung
- Weiterbildungsangebot (Datenbanken)

Methoden-, Personal- und Sozialkompetenzen

- Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit
- Bereitschaft und Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Interessen, Überzeugungen und Stereotypen
- Konfliktresistenz
- Selbststeuerungskompetenz und Eigenverantwortung
- Gesprächsführungs- und Moderationskompetenz
- Projektmanagement- und Organisationskompetenz.

Der Erwerb der skizzierten Qualifikationen durch das Trägerpersonal sollte vom Bildungsträger durch Weiterbildungskreise initiiert und unterstützt werden. Beispielsweise können „Konti-Zirkel“ nach dem Konzept der „Kontinuierlichen und Kooperativen Selbstqualifikation und Selbstorganisation (KOKOSS)“¹² als Organisationsrahmen und Reflexionsforum fungieren, die Selbststu-

dium einschlägiger Fachliteratur sowie Teilnahme an Fachkongressen und Workshops begleiten und die Verbreitung der erworbenen Kompetenzen innerhalb des Trägers fördern.

Das Trägerpersonal, das jeweils einen Weiterbildungsprozeß betreut, sollte über die o. a. Qualifikationen verfügen. Nicht jeder einzelne Mitarbeiter muß die Anforderungen in voller Breite erfüllen, jedoch sollte er zumindest Grundkenntnisse in allen Gebieten besitzen. Für die Betreuung eines Weiterbildungsprozesses müssen die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen in einer integrierten Bewältigung der Aufgaben zusammengeführt werden.

Reorganisation der Aufgaben des Bildungspersonals

Die Veränderungen der Aufgabenverteilung müssen sich an den im Phasenmodell des Weiterbildungsprozesses formulierten und weiter oben bereits skizzierten Aufgaben des Bildungsträgers orientieren. Die bisherigen direkten Funktionen (z. B. Kundenkontakte, Konzepterstellung, Maßnahmedurchführung) müssen ebenso wie die indirekten (z. B. interne Informationsdienstleistungen, Beschaffung, Öffentlichkeitsarbeit) auf die im Qualitätskonzept vorgesehenen Kooperations-, Kommunikations-, Beteiligungs- und Selbstorganisationserfordernisse in den begleitenden Rückkopplungsprozessen ausgerichtet und von Arbeitsteams wahrgenommen werden.¹³

Bezüglich des Bildungsträgers angesprochene Fragen der Arbeitsgestaltung sind in der arbeitspsychologischen Forschung bereits im Rahmen des soziotechnischen Systemansatzes (STS) aufgegriffen worden.¹⁴ Dieser geht nicht von einer Determination der subjektiven Momente der Tätigkeit durch objektive Anforderungen aus, sondern trägt einer Wechselbeziehung zwischen strukturellen

und personellen Momenten des Systems Rechnung.

Die Aufgaben der Weiterbildungseinrichtung nach dem Qualitätskonzept spiegeln im Erfordernis ständiger Rückkopplungsprozesse eine wachsende Komplexität und Veränderungsdynamik in der inneren und äußeren Umgebung der Organisationseinheiten der Einrichtung wider. Nach dem soziotechnischen Systemansatz können Arbeitsgruppen diese Systemschwankungen durch interne Selbstregulation am besten meistern. Voraussetzung für den Erfolg dieser Bewältigungsstrategie ist, daß diesen Arbeitsgruppen weitgehende Entscheidungskompetenzen übertragen werden und sie zum autonomen Handeln befugt sind; nicht zuletzt dadurch sind sie dazu auch fähig.

„Konti-Zirkel“ bzw. „Szenariogruppen“, wie sie im genannten Modellversuch bei den Trägern als Bottom-up-Element für die Entwicklung und Implementierung des Qualitätskonzepts eingerichtet worden sind, können neben der Qualifizierung der Teammitglieder die Bildung solcher Arbeitsteams initiieren und begleiten und die Grundlage für eine Reorganisation der Aufgaben unter Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter bilden. Szenariogruppen sollten sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionsbereiche zusammensetzen und insgesamt alle Funktionen des Trägers im gesamten Weiterbildungsprozeß abdecken.

Mit Kunden Lernen

Das Ziel der beim Bildungsträger notwendigen tiefgreifenden Umstrukturierungsprozesse ist letztlich der Aufbau neuer kontinuierlicher Kooperationsformen zwischen Bildungsträger und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), um sich gemeinsam zu einer „lernenden Organisation“ zu entwickeln.¹⁵

„Von und mit Kunden lernen“¹⁶ ist ein hierfür geeigneter Ansatzpunkt im Konzept der lernenden Organisation – hier dargestellt anhand des Segments der „Weiterbildung für Betriebe“.

Qualitätssicherung der Weiterbildung führt zur lernenden Organisation

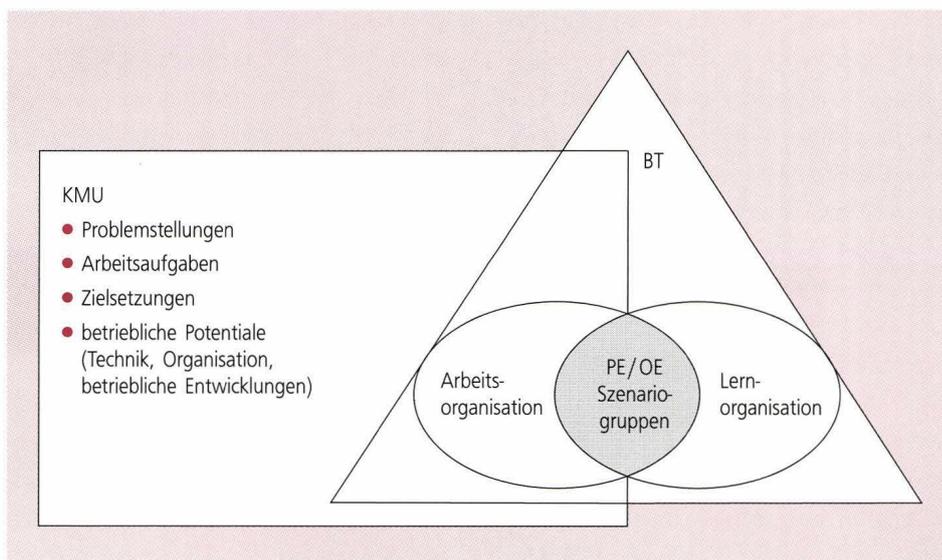
Eine lernende Organisation in Form einer Kooperation zwischen Bildungsträger und Unternehmen bietet Ansatzpunkte für eine Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur beim Unternehmen (dies der Schwerpunkt im Bildungsmarketingansatz), sondern auch beim Bildungsträger: die Auseinandersetzung mit Problemstellungen, Arbeitsaufgaben und Zielsetzungen der KMU und die Durchführung arbeitsplatznaher Weiterbildung bieten für das Personal des Trägers eine wesentliche Quelle für die Erweiterung des Horizonts in Richtung Anwendungsorientierung der Weiterbildung. Die in

der Durchführung arbeitsplatznaher Weiterbildung gewonnenen Kenntnisse und Kompetenzen kann der Träger in allen Phasen von Weiterbildungsprozessen nutzen.¹⁷ Innerhalb der Kooperation zwischen Bildungsträger und Unternehmen findet ein Rollenwechsel statt, der das Unternehmen zum Informationsträger und die Bildungseinrichtung zum Know-how-Empfänger macht (Abbildung 2).

Dem Unternehmen kommt diese Vermittlung von Wissen an den Bildungsträger in der Bedarfsgerechtigkeit der Weiterbildung, die er gemeinsam mit dem Träger entwickelt, umsetzt und evaluiert, zugute.¹⁸ Für eine Personal- und Organisationsentwicklung beim Träger kann dieser Ansatzpunkt zu einer systematischen Zusammenarbeit zwischen Personal des Trägers und mittleren Führungskräften, Ausbildern und Linienfachleuten kooperierender Unternehmen ausgebaut werden.

Die erwähnten „Szenariogruppen“ bzw. „Konti-Zirkel“ beim Bildungsträger können als organisatorischer Rahmen dieser Zusammenarbeit dienen und KMU-Mitarbeiter zumindest punktuell einbeziehen.

Abbildung 2: Von und mit Kunden lernen: Kooperation von Bildungsträgern und Unternehmen als Element der Personal- und Organisationsentwicklung beim Träger



In Anlehnung an Stahl, Nyhan und D'Aloja (1993), a. a. O., S. 90

Damit können sowohl qualifikatorische Ziele für die Bildungsträger-Mitarbeiter als auch Rückkopplungsziele (insbesondere Transparenz und Abstimmung bezüglich der Ziele und Funktionen, des Transfers und der Bewertung von Weiterbildung) mit den Unternehmensvertretern verfolgt werden. Die „Szenariogruppen“ verknüpfen so die Personal- und Organisationsentwicklung beim Träger mit der Verbesserung der Weiterbildungsqualität als Aufgabenstellung des Trägers, die inhaltlich im Phasenmodell des skizzierten Qualitätskonzepts angesiedelt ist (vgl. Abb. 1).

Pädagogische Mitarbeiter des Trägers erhalten dadurch Einblick in fachliche, technische und organisatorische Rahmenbedingungen der betrieblichen Problemstellungen, die eine anwendungsorientierte Weiterbildung berücksichtigen und zu deren Lösung sie beitragen muß. Fachlich orientierte Mitarbeiter des Trägers, die zwar vielfach über betriebliche Erfahrungen verfügen, die allerdings oft schon mehrere oder sogar viele Jahre zurückliegen und daher nicht mehr die betriebliche Realität widerspiegeln, erhalten authentischen Einblick in die aktuellen betrieblichen Entwicklungen. Ein Ausbau der Kooperation zwischen Bildungsträger und Unternehmen könnte die Möglichkeit betrieblicher Praktika für Bildungsträger-Mitarbeiter, aber auch die Gewinnung fachlicher Berater für Anwendungsprobleme aus dem Kreis der beteiligten Unternehmensvertreter eröffnen. Deren Integration in ein Entwicklungsteam beim Bildungsträger wäre ein weiterer Beitrag zur Verankerung der Anwendungsorientierung der Weiterbildung bereits während der Konzepterstellung.

Für das Unternehmen erweitern sich durch die Teilnahme an den Sitzungen der „Szenariogruppen“ bzw. „Konti-Zirkel“ die Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung der Weiterbildung bis hin zur Transferunterstützung – somit auf die Qualitätssicherung der Weiterbildung.

Betrachtet man in der Durchführung von Weiterbildung die Zusammenarbeit eines Bildungsträgers mit Unternehmen in den Segmenten der öffentlich geförderten („institutionelle Auftraggeber“) und der individuellen („private Teilnehmer“) Weiterbildung,

Bildungsträger brauchen Verankerung im Marktsegment „KMU“

dann ergeben sich einige Einschränkungen im Vergleich zum KMU-Segment. Im Bereich der öffentlich geförderten Weiterbildung konzentriert sich eine Kooperation des Bildungsträgers mit Unternehmen meist auf die Durchführung von Praktika. Auch wenn sich die Bereitschaft der Unternehmen zunächst vielfach darauf beschränkt, zeigen Erfahrungen im Modellversuch, daß Unternehmen zumindest punktuell auch zu einem darüber hinausgehenden Engagement bereit sind. Beispiele hierfür sind die Betreuung fächerübergreifender Projektarbeiten von Weiterbildungsteilnehmern durch Unternehmen oder die Beteiligung an Workshops, die der Bildungsträger organisiert. In solchen Workshops erarbeiten Fachleute der Unternehmen gemeinsam mit Trägermitarbeitern aus betrieblichen Problemstellungen und Arbeitsaufgaben die Qualifikationsanforderungen, die durch Weiterbildung vermittelt werden sollen.

Im Segment der „privaten Teilnehmer“ zeigt sich die Situation gespalten: wenn Mitarbeiter eines Unternehmens sich durch Weiterbildungsangebote in diesem Segment für neue Aufgaben bzw. Anforderungen im Unternehmen qualifizieren, dann besteht bei den Unternehmen die Bereitschaft zu einer intensiveren Kooperation mit dem Bildungsträger – und dies wird von den Teilnehmern meist begrüßt. Wenn die Teilnehmer diese Weiterbil-

dung jedoch zu einer beruflichen Veränderung außerhalb „ihrer“ Firma nutzen wollen, dann sind sie an einem Engagement „ihres“ Unternehmens gerade nicht interessiert – manche Teilnehmer erheben hier auch prinzipiell Einwände. Eine Kooperation des Trägers mit Unternehmen muß solche Einschränkungen in diesem Segment berücksichtigen. Jedoch kann zumindest im Teilsegment der Weiterbildung von Selbständigen, Jungunternehmern und Führungskräften der Aufbau eines „Unternehmerkreises“ aus (ehemaligen) Weiterbildungsteilnehmern eine längerfristige Kooperation mit dem Träger begründen. Erfahrungen im Modellversuch verweisen hier auf ein erhebliches Potential.

Insoweit bestehen in allen drei Segmenten Ansatzpunkte, Ausbilder sowie Führungs- und Fachkräfte aus kooperierenden Betrieben für eine längerfristige und über das Praktikum, die Betreuung einzelner Aufgabenstellungen oder die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme hinausgehende Zusammenarbeit zu gewinnen, die Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung beim Bildungsträger werden kann.

Im Segment der „Weiterbildung für Betriebe“ kann eine Weiterbildung gemeinsam mit dem jeweiligen Betrieb entwickelt und realisiert werden. Die besondere betriebliche Problemstellung fördert Umsetzungsprobleme bis ins Detail zutage, die im Rahmen der Weiterbildungsdurchführung und der Transferunterstützung von Bildungsträger und Unternehmen gemeinsam gelöst werden müssen. Die Erfahrungsbasis des Bildungsträgers kann hier daher am umfassendsten ausgebaut werden. Dem Bildungsträger ermöglicht eine derart intensive Kooperation mit Unternehmen die Nutzung des erworbenen Wissens auch für die anderen Marktsegmente.

Sowohl die kooperative Umsetzung arbeitsplatznaher Weiterbildung in den betriebspezifischen Rahmenbedingungen als auch die

Kooperation zwischen Träger und Unternehmen im Rahmen von Szenariogruppen bilden hinsichtlich der Anwendungsorientierung der Weiterbildung die zentrale Informationsquelle für den Bildungsträger; man muß sogar davon ausgehen, daß Qualitätssicherung und -verbesserung – bezogen auf die Anwendungsorientierung der Weiterbildung in allen Segmenten – auf die intensive Kooperation im Segment „Weiterbildung für Betriebe“ angewiesen ist. Organisations- und Personalentwicklung beim Bildungsträger muß daher die Qualitätssicherung für alle Segmente, in denen der Träger tätig ist, integrieren.

Das Modell der Kooperation eines Bildungsträgers mit Unternehmen kann darüber hinaus ausgeweitet werden auf eine zusätzliche Einbeziehung von Vertretern weiterer Institutionen wie Weiterbildungsberatungsstellen, Kammern, Arbeitsamt, Arbeitsloseninitiativen bis hin zu den Sozialpartnern. Das Ziel hierbei ist der Aufbau eines regionalen Netzwerkes von Experten, in dem der Bildungsträger verankert ist.

Anmerkungen:

¹ Der Autor dankt besonders Christel Alt, Leiterin der Abteilung 4.2 Lehr- und Lernprozesse im BIBB, für zahlreiche Hinweise und Anregungen.

Vgl. Alt, Ch.: *Qualität in der Weiterbildung – Was verbirgt sich hinter der aktuellen Diskussion?* In: *Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V., Handwerkskammer Koblenz, Technologie- und Berufsbildungszentrum Paderborn e. V., Institut für sozialwissenschaftliche Beratung* (Hrsg.): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Anwendungsorientierung und Integration aller Beteiligten als Qualitätskriterien im Weiterbildungsprozeß. Zwischenergebnisse.* Paderborn 1997, S. 6–18

² *Modellversuch „Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Anwendungsorientierung und Integration aller Beteiligten als Qualitätskriterien im Weiterbildungsprozeß“.* Modellversuchsträger: *Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V., Handwerkskammer Koblenz, Technologie- und Berufsbildungszentrum Paderborn e. V.; wissenschaftliche Begleitung: Institut für sozialwissenschaftliche Beratung; Förderung: Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technolo-*

gie. Der Modellversuch endet am 30. 4. 1998. Ergebnisse werden auf der 4. Fachtagung am 21./22. 4. 1998 in Paderborn vorgestellt.

³ *Eine ausführlichere Darstellung des Qualitätskonzepts des Modellversuchs findet sich in: Stark, G.: Qualitätssicherung der Weiterbildung als Aufgabe der Bildungsträger. In: BWP 26 (1997) 2, S. 24–30*

⁴ *Im Unterschied zu den hier angeführten Möglichkeiten im Segment der Weiterbildung für Betriebe kann im Segment der öffentlich geförderten Weiterbildung von Arbeitslosen zunächst nur an der Gestaltung der betrieblichen Praktika angesetzt werden. Im Segment der individuellen Weiterbildung muß die Transferfrage mit jedem Teilnehmer im Einzelfall gelöst werden, weil hier Ziel- und Entwicklungsperspektive des Teilnehmers auf Basis der Weiterbildung nicht notwendig mit (aktuellen) betrieblichen Bedürfnissen zusammenfallen.*

⁵ Alt, Ch.: *Qualität . . . , a. a. O., S. 16*

⁶ Vgl. Sattelberger, Th. (Hrsg.): *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung.* Wiesbaden 1991; Geißler, H. (Hrsg.): *Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Betriebliche Bildung – Erfahrungen und Visionen, Bd. 3.* Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris 1992; Stahl, Th.; Nyhan, B.; D'Aloja, P.: *Die lernende Organisation. Eine Vision der Entwicklung der Humanressourcen.* Brüssel 1993

⁷ Vgl. Sattelberger, Th.: *Die lernende . . . , a. a. O., S. 11–55*

⁸ *Zur Unterscheidung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung und zu den jeweiligen Qualifikationsanforderungen vgl. Balli, Ch.; Storm, U.: Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung – ein Beitrag zur Klärung von Begriffen und Strukturen in der Bildungsberatung. In: BWP 21 (1992) 5, S. 17–23. Zum Qualifikationsprofil für Bildungsberater nach dem Bildungsmarketingansatz vgl. Stahl, Th.: Bildungsmarketing und KMU – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Stahl, Th.; Stölzl, M. (Hrsg.): *Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär* (Hrsg.). Bielefeld 1994 (Modellversuche zur beruflichen Bildung, H. 33), S. 25–178, insbes. S. 58–68*

⁹ Vgl. z. B. Pätzold, G. (1995): *Organisationsentwicklung und die Qualifizierung des Personals in der beruflichen Bildung.* In: Dybowski, G.; Pütz, H.; Rauner, F. (Hrsg.): *Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Perspektiven, Modelle, Forschungsfragen.* Schriftenreihe *Berufliche Bildung.* Bremen 1995, S. 354–372; Rauner, F.: *Qualifizierung von Berufspädagogen für lernende Organisationen.* In: ebenda, S. 345–353

¹⁰ Vgl. Sauter, E.: *Bildungspolitische Aspekte der Qualitätssicherung in der Weiterbildung.* In: Feuchthofen, J. E.; Severing, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Grundlagen der Weiterbildung.* Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S. 22–39

¹¹ *Die nachfolgend genannten Qualifikationsanforderungen sind zum großen Teil entnommen aus Balli, Ch.; Storm, U.: Weiterbildungs- . . . , a. a. O.; Stahl,*

Th.: Bildungsmarketing . . . , a. a. O.; Wohlgemuth, A. C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 40, 3. Auflage. Bern, Stuttgart 1991, S. 199–206

¹² Vgl. Scheider, P.: *Lernen und Arbeiten im Team: Das Konzept der „Kontinuierlichen und Kooperativen Selbstqualifizierung und Selbstorganisation“ (KOKOSS) für Ausbilder.* In: Bähr, W.; Holz, H. (Hrsg.): *Was leisten Modellversuche? Innovationen in der Berufsbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär* (Hrsg.) Berlin und Bonn 1994, S. 417–426

¹³ Vgl. dazu z. B. Bandemer, St. v.; Stöbe, S.: *Leitfaden: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Am Beispiel der Versorgungsverwaltung NRW. Studie im Auftrag der Technologieberatungsstelle des DGB in Nordrhein-Westfalen.* Gelsenkirchen 1995; sowie Bernatzeder, P.; Bergmann, G.: *Qualität in der Weiterbildung sichern – aber wie? In: HARVARD BUSINESS manager* (1997) 2, S. 107–117

¹⁴ Vgl. Udris, I.; Ulich, E.: *Organisations- und Technikgestaltung: Prozeß- und partizipationsorientierte Arbeitsanalysen.* In: Sonntag, K. (Hrsg.): *Arbeitsanalyse und Technikentwicklung. Beiträge über Einsatzmöglichkeiten arbeitsanalytischer Verfahren bei technisch-organisatorischen Änderungen.* Köln 1987, S. 49–68

¹⁵ Vgl. Severing, E.; Stahl, Th.: *Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung – Fallstudien aus Europa.* Brüssel und Luxemburg, 1996, S. 85

¹⁶ Vgl. z. B. Sattelberger, Th.: *Die lernende . . . , a. a. O.; Simon, H.; Tacke, G.: Lernen von Kunden und Konkurrenz.* In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): . . . , a. a. O., S. 167–181

¹⁷ Vgl. hierzu Beispiele aus Fallstudien in Severing, E.; Stahl, Th.: *Qualitätssicherung . . . , a. a. O., S. 67, 74, 76–78*

¹⁸ *Hier wird auf die Kooperation zwischen Bildungsträger und Unternehmen im Marktsegment „Weiterbildung für Betriebe“ abgestellt. Zur Kooperation in anderen Marktsegmenten siehe weiter unten.*