

## Der innovative Bildungsdienstleister Auf dem Wege von der Standardisierung zur Individualisierung

► **Inhalt und Perspektive der Arbeitsplätze, Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisationen sind einem immer schnelleren Wandel unterworfen. Die Entwicklung der Wirtschaft wird zunehmend durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt. Unter diesen Bedingungen ist eine weitgehende Flexibilisierung der Berufsbildung unabdingbar. Ein notwendiger Weg ist hierbei die regional orientierte Vernetzung von Unternehmen mit integrierten Bildungsdienstleistern.**

**Der Schritt vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister signalisiert den Weg vom Standardangebot (etwa Lehrgänge) zu spezifischen, an die betrieblichen Bedürfnisse angepassten Bildungsdienstleistungen (etwa Lern- und Arbeitsaufgaben). Insoweit handelt es sich hier um einen Aspekt des weltweiten Paradigmenwechsels von standardisierten Angeboten zu individualisierten Angeboten.**

### **Erfahrungsbasis und Zielperspektive**

Über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren initiierte das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) immer wieder Modellversuchsansätze, die sich um das Thema „Neupositionierung von Bildungsdienstleistern“ in der Bildungslandschaft ranken. Ausgangspunkt waren die Bildungsbedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien. Standardangebote von betriebsexternen Weiterbildungsträgern sind häufig dadurch charakterisiert, dass sie weder auf die Voraussetzungen von Arbeitnehmern noch auf die Erfordernisse der Betriebe hinreichend eingehen, urteilt der Hauptausschuss des BiBB schon 1990. Die Nachfrageorientierung, also die Orientierung an konkreten betrieblichen Bedürfnissen, führe zu neuen Kooperationsperspektiven. Die Nachfrageorientierung beginne beim Selbstverständnis der Anbieter, als kundenorientierte Dienstleister. Sie prägt den gesamten Entstehungs- und Durchführungsprozess von Weiterbildungsangeboten. Neue Wege der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Bildungsdienstleistern werden gesucht.

Bildungsdienstleistung unter der Prämisse von Kundenorientierung bedeutet ein Sich-Hineinversetzen in den Kunden, das Verstehen individueller Kundenwünsche als Basis von Kundenaufträgen sowie die Zentrierung auf eine Kundenzufriedenheit mit dem Ziel einer Kundenbindung. Diese Ziele sind nur unter intensiver Einbeziehung der Kunden in den Dienstleistungsprozess zu erreichen. Diese gemeinsame Wechselwirkung im Dienstleistungsprozess zwischen Dienstleister und Kunde stellt die Basis eines gemeinsamen Lernprozesses zum Vorteil beider dar.

Dieses Denken und Handeln in neuen Beziehungsmustern kann man auch als den steinigen Weg von der Angebots- zur Nachfrageorientierung deuten. Auch Bildungsdienstleister geraten nun in den Sog der Veränderungsprozesse, sie müssen lernen, mit Unwägbarkeiten umzugehen und teilweise auch in Gebieten ohne gesicherte Erfahrungen zu agieren. Vor allem aber bedeutet dies eine Orientierung an den Rahmenbedingungen und spezifischen Qualifizierungsbedürfnissen von KMU.



**HEINZ HOLZ**

Leiter des Arbeitsbereichs „Modellversuche“  
im BiBB

Zwei charakteristische Entwicklungslinien wurden über die Modellversuchszeiträume systematisch verfolgt.

*1. Der Weg des Bildungsträgers vom Seminarverwalter und Abarbeiter von Fachinhalten in kleinschrittigen standardisierten Lehrgängen zum Gestalter des Lernens und der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsumgebungen.*

Diese Zielperspektive war eng verknüpft mit dem unaufhaltsamen Bedeutungszuwachs des Lernortes „Arbeitsplatz“. Zugleich war dieser Haltungswandel eine notwendige Konsequenz der handlungsorientierten Berufsbildungskonzepte, die zunehmend den Alltag der Berufsbildung bestimmen. Auch die zunehmende Bedeutung einer lebenslangen und kontinuierlichen Weiterbildung mit den darin eingebetteten Phasen von selbst organisiertem und selbst gesteuertem Lernen wirkt in diese Richtung.

Der Wandel der Umfeldbedingungen, aber auch die neuen Strukturelemente im Rahmen der Neuordnung von Ausbildungsberufen, die zu größeren unternehmensspezifischen Gestaltungsspielräumen sowie zu Zusatzqualifikationen führen, weisen direkt den Weg zur zweiten Entwicklungslinie

*2. Der Weg des Bildungsträgers vom Wissensmonopolisten zum gemeinsamen Lernen mit dem Kunden. Der Kunde als Koproduzent von Bildungsdienstleistungen.*

Der Begriffswandel ist unsere zentrale Botschaft: „Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister“. Nur zwei Begriffe, aber ein großer Schritt zu einem neuen Profil. Damit wird Kundenorientierung, Servicequalität und eine stärkere Gewichtung kundenbezogener Problemlösungen signalisiert.

Im Folgenden werden ich einige Aspekte und Trends skizzieren, die aufzeigen sollen, wie sich Bildungsdienstleister neu positionieren müssen.

### Zur Ausprägung eines Bildungsdienstleisters

Bildungsdienstleister und ihre Kunden (z. B. kleine und mittlere Unternehmen) können nicht mehr isoliert betrachtet werden. Ein effizienter Dienstleistungsprozess erfordert heute das gemeinsame Lernen mit dem Kunden.

Die Kunden erwarten eine individuelle, auf ihren spezifischen Bedarf abgestimmte Qualifizierung auf dem aktuellen fachlichen und technologischen Stand, praxisnah und auf Zuruf. Wie können nun die Bildungsdienstleister die erforderliche Praxisnähe sicherstellen und kompetente Mitarbeiter bereitstellen?

Die Kernidee der Kundenorientierung und damit die aktive Einbeziehung der Kunden in den Dienstleistungsprozess führt zu einem Lernen mit dem Kunden. Die Rückbesinnung auf das vorhandene Potenzial und seine Nutzung sowohl beim Bildungsdienstleister wie im Kreis der Kunden ermöglicht neue Lösungsansätze. Letztlich führt dieses gemeinsame Lernen auch zu einer höheren institutionellen und individuellen Ausschöpfung des vorhandenen Wissens und damit zu wirkungsvolleren maßgeschneiderten Bildungsangeboten. Diese Vorgehensweise stellt in höherem Maße sicher, dass Bildungsdienstleistungen kundenorientiert, ganzheitlich, zeitaktuell, praxisrelevant und methodisch angemessen realisiert werden.

### Marktsegmente eines Bildungsdienstleisters

Potenzielle Bildungsdienstleister sind alle überbetrieblichen und außerbetrieblichen Bildungsstätten, die sich im Sektor der Aus- und Weiterbildung bewegen. Vorherrschend sind hier drei Typen von Marktsegmenten, die in unterschiedlichen Beziehungsverhältnissen und Anteilen von den einzelnen Bildungsträgern gepflegt werden.

*1. Programme und Maßnahmen, die von zentralen Institutionen, wie etwa der Bundesanstalt für Arbeit, aber auch der Bundesregierung oder Landesregierungen initiiert werden.*

Zielgruppen sind hier insbesondere Arbeitslose, von Arbeitslosigkeit Bedrohte, aber auch Personen, denen der Einstieg oder Wiedereinstieg in das Arbeitsleben erschwert wird.

*2. Bildungsaktivitäten für Unternehmen.*

Ihre Begründung finden sie prinzipiell in der Folge von technologischen Veränderungen, wie der Gestaltung von spezifischen Anpassungsfortbildungen. Spezialisierungen von Betrieben bilden letztlich den Anlass für die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung, aber auch für unterschiedlich strukturierte Verbundsysteme.

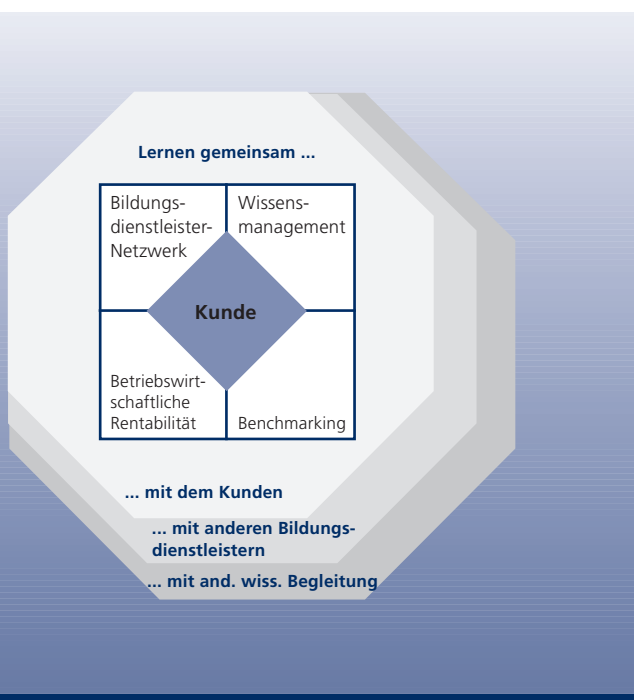


Abbildung 1 Elemente eines innovativen Bildungsdienstleisters

### 3. Der individuelle Direktkontakt mit Einzelpersonen.

Die klassische Ausprägung einer individuellen Aufstiegsorientierung spiegelt sich etwa in der Meisterqualifizierung wieder.

Darüber hinaus sind es immer wieder Defizite in dem anwendungsorientierten Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien und generell dem Einsatz neuer Technologien, die zu individuellen Nachfragen nach entsprechenden Lehrgängen oder Seminaren führen.

### Modellversuchserprobte Elemente, die einen Weg aufzeigen

Auf der über zehn Jahre kontinuierlich gepflegten Modellversuchsplattform entwickelten sich Konzepte mit unterschiedlich strukturierten Bildungsträgern, die sich ausschließlich und speziell mit einem neu ausgeprägten Kooperationsverhältnis zwischen Bildungsdienstleistern und kleinen und mittleren Unternehmen befassten. Im Mittelpunkt stand immer die Frage, wie unter den spezifischen Rahmenbedingungen von KMU die insbesondere durch die Einführung neuer Technologien ausgelösten Aus- und Weiterbildungserfordernisse zu realisieren sind. Einigkeit bestand sehr bald darüber, dass Bildungsträger mit ihren standardisierten Angeboten, sowohl in Lehrgangs- als auch in Seminarform, den spezifischen Anforderungen der KMU nur sehr bedingt entsprechen konnten. Fachsystematische Qualifizierungskonzepte waren für die erforderlichen neuen handlungsorientierten Ansätze wenig nutzbar. Anwendungsorientierung, also der Transfer des Gelernten für die spezifischen Arbeitsplatzanforderungen wurde damit nicht geleistet.

In diesem Spannungsverhältnis zwischen tradierten, systematisch perfekten, aber unwirksamen Standardangeboten und den zunächst nur zögerlich zu Tage tretenden konkreten Bildungsbedürfnissen von KMU wurden die ersten Modellversuche angesiedelt.

### Beratungsfunktion von Bildungsdienstleistern

Bereits der Titel des ersten, 1987 begonnenen Modellversuchs gab die neue Ausrichtung an: „Verbesserte Weiterbildungsmöglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe durch Qualifizierungsberatung“. Die Servicepalette der Bildungsdienstleister wurde hier um eine Beratungsfunktion ergänzt.

Die Qualifizierungsberatung hatte zwei gleichwertige, inhaltlich sehr unterschiedliche Aufgabengebiete:

- direkt und präzise durch Beratung auf die Bildungsdienstleister einwirken, dass ein bedarfsorientiertes Angebot über kommunikative Prozesse zwischen Betrieben und Trägern entstehen kann,
- die Betriebe mit Hilfe von Beratungen bei der Klärung des Weiterbildungsbedarfs zu unterstützen.

Hauptziel war es, die Passgenauigkeit zwischen Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsangebot zu erhöhen.

Der Ansatz „Qualifizierungsberatung“ wurde ab 1989 in einem Modellversuch mit den beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände weiterentwickelt. Die Bezeichnung „Bildungsmarketing und neue Technologien für Klein- und Mittelbetriebe“ weist auf die folgende Ausgangslage hin:

Die mangelnde Kooperation zwischen Bildungsträgern und KMU wurde in diesem Ansatz als das „Nichtfunktionieren“ eines bedeutsamen Marktsegments im Weiterbildungsmarkt interpretiert. Der Versuch orientierte sich daran, eine neue Herangehensweise der Bildungsträger im Rahmen einer strategischen Marketingkonzeption zu entwickeln. Durch

*Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsträgern fördert Konkurrenzfähigkeit von KMU und die Modernisierung von Bildungsträgern*

innovative Formen der Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsträgern, sollte sowohl die Konkurrenzfähigkeit der KMU gefördert als auch die Modernisierung von Bildungsträgern als kompetenten Dienstleistern für Betriebe gesichert werden.

In dem verfolgten Konzept werden systematisch als Lernorte aufeinander bezogen

1. der *betriebliche Arbeitsplatz*, der mit Hilfe des Qualifizierungsberaters zum Arbeits- und Lernort gestaltet wird, und
2. die *Weiterbildungseinrichtung* als Organisator, als Moderator, als Informations-/Clearingstelle und als Veranstalter von Weiterbildungsmaßnahmen.

Damit wird das Aktivitätsspektrum des Bildungsträgers wesentlich erweitert. Nicht mehr das klassische Seminar- und Lehrgangsangebot steht im Vordergrund, sondern eine integrierte Dienstleistung. Dies beginnt mit einer gemeinsam mit dem Unternehmen durchgeführten Bildungsbedarfsanalyse. Auf deren Grundlage werden Weiterbildungsprogramme erstellt und durchgeführt, in denen vor allem die engen finanziellen und organisatorischen Spielräume von KMU berücksichtigt werden müssen.

Bildungsbedarfsanalyse, Konzeptentwicklung und MaBnahmeevaluation (bzw. Bildungscontrolling) sind die zentralen Elemente einer vertieften Kooperation. Für jedes dieser Elemente wurden im Modellversuch Anleitungssysteme und Handreichungen in Modulform entwickelt. Die Modul-

bezeichnungen zeigen anschaulich die damit verbundenen Zielsetzungen:

- Modul 1 Wie lässt sich der Bildungsbedarf im Unternehmen feststellen?
- Modul 2 Vom Standardseminar zum maßgeschneiderten Weiterbildungskonzept
- Modul 3 Wie lässt sich Weiterbildungserfolg im Unternehmen messen und steuern? Hinweise zum Bildungscontrolling

Abbildung 2 Prinzipien innovativer Bildungsdienstleister

1. *Der Bildungsdienstleister als Verbundpartner in unterschiedlich strukturierten Lernortkombinationen.* Die Verbindung von Lernen und Arbeiten als systematische Einbeziehung des Arbeitsplatzes als Lernort ist ein bestimmendes Strukturelement einer effizienten Aus- und Weiterbildung.
2. *Die Integration von Beratungselementen in Weiterbildungskonzepte.* Die Beratung erstreckt sich dabei von der Mitwirkung bei einer Bedarfsanalyse über die konkrete Ausgestaltung des Lernens am Arbeitsplatz bis hin zur Sicherung des Anwendungstransfers am Arbeitsplatz.
3. *Die systematische Einbeziehung von Selbstlernphasen und selbst organisiertem Lernen in ganzheitlichen Konzepten.* Ganzheitliche Konzepte sind Voraussetzung für den Sprung zu nachhaltigen Formen einer lernenden Organisation. In diesem Zusammenhang werden die Informations- und Kommunikationstechnologien immer bedeutsamer.

In diesem Zusammenhang würden auch die Fallstudien noch einmal das Spannungsfeld verdeutlichen, in dem sich der Modellversuch bewegte.

- Fallstudie 1: Vom Standardseminar zur Firmenschulung
- Fallstudie 2: Vom Erstkontakt bis zur Angebotserstellung
- Fallstudie 3: Beratung? Gerne, nur kosten darf sie nichts.

Als Ergebnis des Modellversuches „Bildungsmarketing“ haben sich drei Prinzipien für innovative Bildungsdienstleister ausgeprägt (vgl. Abbildung 1).

Das Element „Beratung“ ist in der Arbeitsrealität von Bildungsträgern inzwischen sehr ausgeprägt. Es hat etwas zu tun mit Kundenorientierung, der Einbeziehung betrieblicher Arbeitsplätze als Lernorte und einer insgesamt verstärkten Anwenderorientierung.

### Regionale Kooperationsnetzwerke

1988 begann im Tbz Paderborn ein Modellversuch im Bereich der CNC-Technik in der Holz- und Kunststoffbearbeitung. Im Mittelpunkt stand das Ziel, Lehrgangsteilnehmer der überbetrieblichen Bildungsstätte so zu qualifizieren, dass sie auf ihrem Fachgebiet Betriebe bei der Technik-, Organisations- und Personalentwicklung wirkungsvoll unterstützen können. Die Handlungsfelder wurden eingegrenzt.

Beispiele für Beratungsfunktionen:

- Beratung von Betriebsleitern zur Integration der CNC-Technik in den Fertigungsablauf und zur Personalentwicklungsplanung.
- Mitwirkung bei der Aufstellung und Ersterprobung von CNC-Maschinen
- betriebspezifische Lehrgänge mit Programmierung der speziellen Werkstücke, die im Betrieb benötigt werden.

Ein 1996 mit dem Bildungszentrum Turmgasse (BZT) in Villingen-Schwenningen begonnener Modellversuch bezieht sich auf die Entwicklung dauerhafter Strukturen einer selbst organisierten Weiterbildung in zwölf kleinen und mittleren Unternehmen. Hierbei geht es darum, die Fähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, sich selbstständig Wissen anzueignen. Im Selbstverständnis des Modellversuchs bezieht sich die zentrale Rolle des BZT und der wissenschaftlichen Begleitung auf das Beraten und Begleiten von Pilotgruppen in den Unternehmen. Dies ist verbunden mit einem speziellen Moderatorentaining und vollzieht sich schwerpunktmäßig an den betrieblichen Arbeitsplätzen. Diese beiden Beispiele stehen für den Beginn regionaler Kooperationsnetzwerke und sind Ausdruck für eine neugelebte Kundenorientierung. Die enge Verbindung von Weiterbildung und Beratung, wobei die Grenzen hier teilweise schon fließend sind, führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit, weil hier vom Bildungsträger die jeweils spezifischen Betriebskonstellationen berücksichtigt werden.

Ein ungewöhnlich hohes Maß an Kundenorientierung finden wir beim Schweriner Ausbildungszentrum in einem Aus- und Weiterbildungsverbund mit 35 Unternehmen. Das Konzept der „ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben“ stellt sicher, dass die jeweils individuellen betrieblichen Ausgangslagen berücksichtigt werden. Diese spezifische Form einer Lernaufgabe, auf der Grundlage eines echten Arbeitsauftrages des Betriebs, wird gemeinsam ausgearbeitet. Als Ausdruck einer besonders engen Vernetzung haben wir hier den Kunden als Koproduzenten einer Bildungsdienstleistung. Der Nutzen wird für den Kunden deutlich, da die Ausbildungsleistung unmittelbar in die betriebliche Wertschöpfung eingeht.

Ein weiteres Beispiel für eine besonders kundenorientierte Maßnahme ist das Konzept des IHK-Bildungshauses Grunbach. Es ersetzte den klassischen Standardlehrgang durch eine aufgabenbezogene Verknüpfung von folgenden Elementen:

- Wesentliche zeitliche Verkürzung des Lehrgangs im überbetrieblichen Zentrum und zugleich Stärkung der Anwendungsorientierung über das Hereinholen von realen betrieblichen Arbeitsaufgaben. Diese Betriebsrealität wurde in spezifischen Lern- und Arbeitsaufgaben abgearbeitet.

- Über spezifische Materialien, z. B. vorgegebene Aufgaben und Erkundungsaufträge, wurde eine systematische Phase arbeitsprozessintegrierter Weiterbildung angeknüpelt.
- Eine Selbstlernphase in einem multimedial konzipierten Lernstudio dient der Sicherung einer möglichst großen Flexibilität und Förderung methodischer Ansätze, wie etwa selbst organisiertem Lernen.

Die Vorteile dieses Ansatzes bestehen aus betrieblicher Sicht vor allem in der

- Nutzung konkreter variabler betrieblicher Arbeitsaufgaben als Lernaufgaben sowie der
- Gestaltung der Maßnahme Just-in-Time.

Insgesamt ist dies eine in hohem Maße an den Betriebsbedingungen orientierte Qualifizierungsmaßnahme, die zudem auch noch den Arbeitsausfall minimiert.

### Perspektiven für Bildungsdienstleister

Seit mehr als zehn Jahren fördern das BIBB und das BMBF im Rahmen der von ihnen betreuten Modellversuche Aspekte der Neupositionierung von außerbetrieblichen Bildungsträgern zu Bildungsdienstleistern. Diese Entwicklung ordnet sich ein in die weltweite Abkehr von standardisierten und normierten Berufsbildungsmaßnahmen und die Hinwendung zu stärker differenzierten und individualisierten Aktivitäten.

In unserem Berufsbildungssystem und seinem Umfeld stärken insbesondere zwei Linien des Wandels diesen Trend.

1. Wie ein roter Faden zieht sich der Innovationsaspekt „arbeitsplatzorientierte, arbeitsintegrierte Berufsbildung“ durch alle Reformaktivitäten. So hat z. B. die Modellversuchsreihe „Dezentrales Lernen“ des BIBB den Beweis erbracht, dass unter den Bedingungen neuer Technologien sowie der modernen Arbeits- und Organisationskonzepte der Arbeitsplatz als Lernort zurückgewonnen und die Qualität des Lernens am Arbeitsplatz gesteigert werden kann. Die Verknüpfung von Lernen und Arbeiten hat ihre Grundlage in der Verknüpfung von betrieblicher Bildungsarbeit und Organisationsentwicklung.
2. Es sind nicht mehr die Großbetriebe traditioneller Prägung, die die innovativen Pfade in die Zukunft ebnen. Kennzeichnend ist vielmehr eine Dominanz der KMU, die flexibel und agil ihre Marktposition gestalten und behaupten. Unter diesem ständigen Veränderungsdruck und dem Umgang mit Unwägbarkeiten hat das Lernen einen strategischen Stellenwert gewonnen. Die Zukunftsfähigkeit, die Modernisierungschancen und die Entwicklungsmöglichkeiten des Berufsbildungssystems werden bestimmt durch die Berufsbildung in kleinen

### Zusammenfassend lassen sich vier Elemente auf dem Weg zum innovativen Bildungsdienstleister herausheben:

1. Die Verknüpfung von Qualifizierung und Beratung ermöglicht ein umfassenderes Angebot aus einer Hand.
2. Der Arbeitsplatz als Lernort muss akzeptiert und in die Bildungsdienstleistung integriert werden.
3. Die Kundenorientierung gewinnt einen zentralen Stellenwert und findet einen Höhepunkt in der gemeinsam gestalteten Bildungsdienstleistung.
4. Die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen und einer Lernumgebung schafft ein neues und ausbaufähiges Kooperationsfeld.

und mittleren Unternehmen und eine Berufsbildung für die kleinen und mittleren Unternehmen. Nur ein System, das dem Prinzip der Flexibilität verpflichtet ist, kann bestehen.

Meilensteine für diesen Richtungswandel sind die neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen, die Zusatzqualifikationen und die Geschwindigkeit ihrer Erarbeitung. Entscheidend wird in diesem Zusammenhang sein, wie sich innerbetrieblich und außerbetrieblich die Dienstleistungskultur der Berufsbildung ausprägt. Der Weg vom außerbetrieblichen Bildungsträger zum Bildungsdienstleister im regionalen Verbund mit kleinen und mittleren Unternehmen signalisiert sowohl die Veränderungsrichtung als auch das Veränderungspotenzial des Berufsbildungssystems.

Programmatisch für die Weiterentwicklung steht die Thematik eines neuen Modellversuchsverbundes „Bildungsdienstleister lernen gemeinsam mit den Kunden und anderen Bildungsdienstleistern“.

Das Beziehungsnetz orientiert sich dabei an den Kernpunkten

- Wissensmanagement
- Betriebswirtschaftliche Rentabilität
- Benchmarking für Bildungsdienstleister
- Kooperation von Bildungsdienstleistern.

Erfragt sind und entwickelt werden zugleich die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten des Bildungspersonals, die Kundenorientierung als Einstellung und die Fähigkeit zur Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess. ■

### Literatur

- BIBB (Hrsg.): Modellversuche in der außerschulischen Berufsbildung, BIBB, Berlin 2000*  
 Albrecht, G.; Holz, H.: *Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister. In: Kompetenz Nr. 24, 1998, S. 7–12*  
 Bähr, W. H.; Holz, H. (Hrsg.): *Was leisten Modellversuche?, IFA-Verlag, Bonn 1995*  
 BIBB (Hrsg.): *„Modellversuche in der außerschulischen Berufsbildung – Inhaltliche Förderbereiche und regionale Verteilung“, BIBB, Berlin 1997*  
 Holz, H.: *30 Jahre BIBB – 30 Jahre Modellversuch als Mittler zwischen Innovation und Routine in der Berufsbildung. In: BWP 29 (2000) 3, S. 18–22*