SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung: Ergebnisse eines Innovationsprojekts

Wagner, Birgit; Schmid, Alfons; Meden, Barbara von der

Postprint / Postprint
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Wagner, B., Schmid, A., & Meden, B. v. d. (2007). *Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung: Ergebnisse eines Innovationsprojekts.* München: Hampp. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324887

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Birgit Wagner, Alfons Schmid, Barbara von der Meden:

Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung. Ergebnisse eines Innovationsprojekts

ISBN 978-3-86618-160-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2007, 150 S., € 22.80

Globalisierung sowie technischer und organisatorischer Wandel haben veränderte Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten zur Folge. Neben fachlichen werden zunehmend überfachliche Qualifikationen gefordert. Dem zunehmenden Bedarf nach diesen Schlüsselqualifikationen steht eine suboptimale Weiterbildung dieser Qualifikationen durch die Betriebe gegenüber. Bei den Einrichtungen allgemeiner Weiterbildung besteht ein Angebot an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung; dieses Angebot wird von den Betrieben bisher nur wenig genutzt.

Die vorliegende Studie knüpft an diesem „Mismatch“ zwischen betrieblichem Bedarf an überfachlicher Weiterbildung und den bestehenden Angeboten an solcher Weiterbildung an. Die Möglichkeiten, Chancen und Grenzen der freien Weiterbildungsträger, den betrieblichen Weiterbildungsbedarf nach allgemeinen Qualifikationen zu decken, wurden in einem mehrstufigen Vorgehen konkret und praxisnah eruiert.

Schlüsselwörter: allgemeine und betriebliche Weiterbildung, Schlüsselqualifikationen, lebenslanges Lernen, Weiterbildungsmärkte

Birgit Wagner, Diplom-Volkswirtin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) in Frankfurt am Main. Arbeitsschwerpunkte: Weiterbildung, quantitative und qualitative empirische Arbeitsmarktforschung mit dem Schwerpunkt regionale Arbeitsmärkte.

Alfons Schmid ist Professor für Wirtschaft am Institut für Gesellschafts- und Politikanalyse an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. Forschungsschwerpunkte: Neue Kommunikationstechnologien und Beschäftigung, Betrieblicher Qualifikationsbedarf und Qualifikationsentwicklung, Regionale Beschäftigungsentwicklung, Regionale Arbeitsmarktpolitik und Telelearning.

Barbara von der Meden, M.A., Fachreferentin für berufliche Bildung, Sprachen und Qualitätsmanagement am hvv-Institut des Hessischen Volkshochschulverbandes gGmbH, Frankfurt am Main. Arbeitsschwerpunkte: Qualifizierung von kursleitenden und hauptamtlich pädagogischen Mitarbeitern/innen in der beruflichen Bildung und Sprachen, Promotorin für Grundtvig (EU-Programme), Unterstützungsstelle LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung), Prüfungszentrale.

Birgit Wagner
Alfons Schmid
Barbara von der Meden

Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung

Ergebnisse eines Innovationsprojekts

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-160-1
1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Gliederung

Vorwort **1**

I. Einleitung **2**

1. Einführung und Problemstellung 2

2. Aufbau der Studie 4

Teil I - Synopse **6**

1. Ziel und Aufbau der Synopse 6

2. Gründe für die unzureichende Förderung von allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung 8

2.1 Veränderte Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte 8

2.1.1 Betriebe 8

2.1.2 Arbeitskräfte 9

2.2 Förderung allgemeiner fachübergreifender Qualifikationen in der Praxis 10

2.3 Theorien betrieblicher Weiterbildung 10

2.4 Empirische Ergebnisse zur Förderung allgemeiner Qualifikationen 11

2.4.1 Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen 12

2.4.2 Probleme der Evaluation/Erfolgsmessung 12

2.4.3 Lernart/Lernort 13

2.4.4 Kenntnisse über den Qualifikationsbedarf – Voraussetzungen für die Abstimmung von Angebot und Nachfrage 14

2.4.5 Qualitätssicherung 15

2.5 Öffentliche Verantwortung für Weiterbildung 15

3. Elemente einer allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung 18

3.1. Allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen 18

3.1.1 Definition 18

3.1.2 Grenzen zwischen allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung 20

3.2 Anforderungen an eine allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung 22

3.2.1 Anforderungen an die Qualifizierungsmaßnahmen 22

3.2.1.1 Betriebliche Anforderungen an allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildungsmaßnahmen 23

3.2.1.2 Anforderungen von Arbeitskräften an allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen 24
3.2.1.3 Anforderungen von Bildungsfernen an allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen 24
3.2.2 Anforderungen an die Bildungsträger 25
3.3 Koordination/Kooperation/Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage von Qualifizierungsmaßnahmen 25
3.3.1 Weiterbildungsdatenbanken 25
3.3.2 Netzwerke 25
3.3.3 Beratungsstellen 26
4. Konzepte, Erfahrungen, Beispiele zur Vermittlung allgemeiner berufsbezogener Weiterbildung 27
4.1 Länderübergreifende Initiativen 28
4.1.1 NEXUS – Schlüsselqualifikationen an der Verbindungslinie zwischen beruflicher und kultureller Weiterbildung 28
4.1.2 Xpert 30
4.1.3 GECO – Konzept zur Erfolgsmessung/Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs 32
4.2 Nordrhein-Westfalen 33
4.2.1 Landesinstitut für Qualifizierung des Landes Nordrhein-Westfalen 33
4.2.2 Move Organisationsberatung 36
4.2.3 Praxisleitfaden – iabos organisationsentwicklung GmbH 39
4.2.4 Bildungsportal Nordrhein-Westfalen 40
4.2.5 Initiativen von Volkshochschulen 41
4.2.5.1 Interkulturelle Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen 41
4.2.5.2 Ausbildung zum Kommunikations-/Gesundheitscoach in der VHS Iserlohn 42
4.2.5.3 Erstellung einer Broschüre zur Imagebildung in Richtung arbeitsweltorientierter Angebote bei KMU 43
4.2.6 Lernende Regionen – Lernende Region Niederrhein 44
4.2.7 Das VISUM-Projekt 46
4.2.8 Proregio - Verbundprojekt 47

4.3 Hessen ... 49
4.3.1 Ansätze der Volkshochschulen in Hessen ... 49
4.3.2 Fachhochschule Fulda ... 50
4.4 Brandenburg - Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH ... 51
4.5 Sachsen-Anhalt - BWSA – Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt ... 52
4.6 Europäische Union ... 53
4.6.1 EVTA – European Vocational Training Association ... 53
4.6.2 Grundtvig ... 54
4.6.3 CEDEFOP ... 55
4.7 Europäische Länder ... 57
4.7.1 Finnland ... 57
4.7.2 Irland ... 58
5. Ergebnisse von Expertengesprächen ... 59
5.1 Ergebnisse einer Expertendiskussion ... 59
5.2 Interview mit einem Vertreter der IHK ... 61
5.3 Interview mit einem Vertreter der Regionaldirektion ... 64

Teil II - Modellprojekt ... 68

1. Einleitung ... 68
1.1 Zielsetzung des Modellprojektes ... 68
1.2 Aufbau des Modellprojektes ... 69
2. Aktivitäten der Volkshochschulen ... 71
2.1 VHS Main-Taunus-Kreis ... 71
2.1.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Main-Taunus-Kreis ... 71
2.1.2 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes ... 72
2.1.3 Befragung von Betrieben im Main-Taunus-Kreis ... 73
2.1.4 Ergebnis der VHS Main-Taunus-Kreis ... 75
2.2 VHS Offenbach ... 75
2.2.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Offenbach ... 75
2.2.2 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes ... 76
2.2.3 Befragung von Betrieben in Offenbach ... 77

2.2.4 Ergebnis der VHS Offenbach ... 78
2.3 VHS Rheingau-Taunus ... 78
2.3.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Rheingau-Taunus ... 78
2.3.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Rheingau-Taunus im Bereich von Firmenschulungen ... 79
2.3.3 Neue Konzepte der VHS Rheingau Taunus ... 80
2.3.4 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes ... 81
2.3.5 Abstimmung von Angebot und Nachfrage ... 81
2.3.6 Befragung eines Betriebes im Rheingau-Taunus-Kreis ... 82
2.3.7 Ergebnisse der VHS Rheingau-Taunus-Kreis ... 82
2.4. VHS Rüsselsheim ... 83
2.4.1 Besonderheiten der VHS Rüsselsheim ... 83
2.4.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Rüsselsheim im Rahmen von Firmenschulungen ... 84
2.4.3 Ansätze im Rahmen des Modellprojektes ... 85
2.4.4 Weitere denkbare Aktivitäten ... 86
2.4.5 Ergebnisse der VHS Rüsselsheim ... 86
2.5. VHS Odenwaldkreis – Akademie für lebenslanges Lernen ... 87
2.5.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Odenwaldkreis ... 87
2.5.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Odenwaldkreis im Bereich der Firmenschulungen ... 88
2.5.3 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes ... 89
2.5.4 Weitere denkbare Aktivitäten ... 90
2.5.5 Ergebnisse der VHS Odenwaldkreis ... 90
2.6 VHS Eschwege ... 91
2.6.1 Aktivitäten der VHS im Bereich von Firmenschulungen ... 91
2.6.2 Ergebnisse der VHS Eschwege ... 92
3. Abstimmung von Angebot und Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung ... 93
3.1 Einleitung ... 93
3.2 Art und Ausmaß der Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung ... 95

3.2.1 Allgemeiner Weiterbildungsbedarf 95
3.2.2 Entwicklung der betrieblichen Nachfrage nach den verschiedenen Arten allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung 96
3.2.2.1 Nachfrage nach den verschiedenen Arten von Qualifikationen 96
3.2.2.2 Inhaltliche Schwerpunkte der Nachfrage 98
3.2.3 Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung 99
3.2.3.1 Betriebe 99
3.2.3.2 Beschäftigte 104
3.2.4 Künftige Entwicklung der Weiterbildung 106
3.3 Potenziale der Bildungsträger für Angebote von Firmenschulungen im Bereich allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung 107
3.3.1 Potenziale und Grenzen der VHS 107
3.3.1.1 Angebot der VHS 108
3.3.1.2 Wettbewerbsprobleme 109
3.3.1.3 Regionale und lokale Präsenz 109
3.3.1.4 Qualitätssicherung 109
3.3.1.5 Kompetenzen und Verfügbarkeit der Dozenten 110
3.3.1.6 Zielgruppen der VHS 110
3.3.1.7 Beurteilung der VHS als Kooperationspartner für Betriebe im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung 112
3.3.1.8 Künftige Entwicklung 113
3.3.2 Potenzial des wirtschaftsnahen Trägers 114
3.3.2.1 Angebot des Bildungshauses 115
3.3.2.2 Art des Angebots - Offene Seminare und Firmenschulungen 115
3.3.2.3 Aufgabe und Selbstverständnis der Berater 116
3.3.2.4 Zielgruppe des Bildungshauses 117
3.3.2.5 Inhaltliche Schwerpunkte der Zusammenarbeit und Beurteilung der Kooperation mit dem Bildungshaus durch die Betriebe 118
3.3.2.6 Vorgehensweise des Bildungshauses bei der Akquisition und Kontaktpflege 119
3.3.3 Gegenüberstellung der Potenziale der VHS und des Bildungshauses 123

3.4 Bedingungen für die Inanspruchnahme von Firmenschulungen 124
3.4.1 Erfolgreiche Akquisition von Betrieben 125
3.4.2 Bedingungen und Voraussetzungen von Bildungsträgern 127
3.4.2.1 Image 127
3.4.2.2 Kommunikation und Information 128
3.4.2.3 Organisation der Schulungen 129
3.4.2.4 Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen 130
3.4.3 Abstimmung von Angebot und Nachfrage 131
4. Schlussbemerkungen 134
Literatur: 137

Vorwort

Die Bewältigung des Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt erfordert neben den fachlichen zunehmend auch überfachliche Qualifikationen. Daher bedarf es für Betriebe und Arbeitskräfte einer verstärkten Weiterbildung dieser allgemeinen arbeitswelt-bezogenen Qualifikationen. Die Träger allgemeiner Weiterbildung haben das Potential für die Vermittlung dieser Kompetenzen, das bisher aber nicht adäquat genutzt wurde. Hier setzt das vorgestellte Innovationsprojekt an, das in Kooperation des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) und des hvv-Instituts/Hessischer Volkshochschulverband bearbeitet wurde. In dieser Studie wurden am Beispiel Hessen Handlungsmöglichkeiten und –notwendigkeiten untersucht, die für diese Träger bei der Vermittlung allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung bestehen.

Wir bedanken uns für die Förderung und Unterstützung dieses Projekts beim hessischen Kultusministerium und der hessischen Innovationskommission. Unser Dank gilt auch den Weiterbildungsträgern und Betrieben, ohne deren Beteiligung diese Studie nicht zustande gekommen wäre. Auch der Universität Frankfurt haben wir für die infrastrukturelle Unterstützung für dieses Projekt zu danken. Schließlich gilt unser Dank Andrea Barthel, die das Manuskript für die Veröffentlichung druckreif formatierte.

Frankfurt am Main, März 2007

Alfons Schmid

Bernhard Wolf

I. Einleitung

1. Einführung und Problemstellung

Der wirtschaftliche Strukturwandel verschärft die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Neue Technologien sowie der anhaltende Trend zur Dienstleistungsgesellschaft verändern die Arbeitswelt tiefgreifend. Im Rahmen der Globalisierung der Märkte sowie des technologischen und organisatorischen Wandels zu einer Informationsgesellschaft stehen Unternehmen aller Branchen und Betriebsgrößen unter dem Druck, sich diesen Herauforderungen zu stellen. Der dadurch bedingte Strukturwandel der Tätigkeiten entwickelt sich in Richtung wissensgeprägter Arbeit. Die Märkte werden unsicherer und sind weniger kalkulierbar, das Innovationstempo steigt und in vielen Bereichen veraltet erworbenes Berufswissen schnell.

Mit diesen Tendenzen sind veränderte Anforderungen an die Beschäftigten verbunden. Zum einen steigen die Qualifikationsanforderungen, es besteht eine Tendenz zur Höherqualifizierung. Zum anderen erhöht sich neben dem Bedarf an fachlichen Kenntnissen zunehmend der Bedarf an überfachlichen Qualifikationen. Somit sind die Betriebe gefordert, auch die überfachlichen Schlüsselqualifikationen ihrer Mitarbeiter[1] den veränderten Anforderungen anzupassen. Auch Arbeitskräfte müssen diese Kompetenzen verstärkt mitbringen und auf einem hohen und aktuellen Stand halten. Daraus ergibt sich für Betriebe die Notwendigkeit überfachlicher Weiterbildung zur Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, für die Beschäftigten das Erfordernis, auch diese allgemeinen arbeitsweltbezogenen Fähigkeiten zu erwerben, um ihre Arbeitsmarktperspektive zu erhalten bzw. zu verbessern. Das Thema „Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung“ und die Forderung nach lebenslangem Lernen gewinnen somit zunehmend an Bedeutung, um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte zu sichern und zu erhöhen. Sowohl bei den Betrieben als auch bei den Beschäftigten besteht zwar Einmütigkeit dahingehend, dass es notwendig ist, sich vermehrt weiterzubilden und diese Entwicklung sich eher noch verstärken wird. Allerdings ist auf der theoretischen und auf der empirischen Ebene eine Suboptimalität der Weiterbildung gegeben, d.h. Betriebe und Beschäftigte bräuchten mehr allgemeine Weiterbildung als sie tatsächlich in Anspruch nehmen. Dass die Beschäftigten in den Betrieben zwar einen Bedarf an allgemeinen Qualifikationen haben, aber wenig Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich durchgeführt werden, wurde u.a. anhand einer Untersuchung des Qualifizierungsbedarfs in der Region Rhein-Main festgestellt (vgl. Schmid, Wagner 2002).

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist institutioneller Natur. Seit 2001 gibt es in Hessen ein neues Weiterbildungsgesetz (HWBG vom 25. August 2001 §10 (2)), in dem die Aufgaben der allgemeinen Weiterbildung, der

[1] In dieser Studie wird einfachheitshalber die männliche Sprachform verwendet. Damit ist keine Diskriminierung der weiblichen Sprachform beabsichtigt.

Erwachsenenbildung bzw. konkret der Volkshochschule (VHS), genauer beschrieben werden. Darin wird u.a. eine stärkere Orientierung von Seiten der VHS an der Arbeitswelt gefordert. Somit gibt es einerseits ein gesetzlich vorgeschriebenes Angebot im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung, andererseits besteht ein ungedeckter Bedarf in diesem Bereich. Folglich stellen sich die Fragen, inwieweit das Angebot ausreichend ist, ob es dem Bedarf entspricht und wie Angebot und Nachfrage besser miteinander abgestimmt werden können.

In dem hessischen Weiterbildungsgesetz ist auch vorgesehen, institutionalisierte Innovationen im Bereich der allgemeinen Weiterbildung zu bewirken. Dafür ist im Rahmen des Gesetzes ein Innovationspool gegründet und damit zusammenhängend eine Innovationskommission eingesetzt worden. Diese Innovationskommission hat sich auf vier Schwerpunkte für Innovationen geeinigt, die konkrete Anknüpfungspunkte für die Praxis bieten. Einer dieser Punkte ist die Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung in zwei Ausprägungen: Der erste Bereich bezieht sich auf die Möglichkeiten, Chancen, Anforderungen und Grenzen der Verbindung von allgemeiner Weiterbildung seitens der VHS mit betrieblicher Weiterbildung. Der zweite Bereich konzentriert sich auf die Verbindungsmöglichkeiten von allgemeiner und beruflicher Weiterbildung für die Beschäftigten.

Auf der EU-Ebene wird die Verbindung der allgemeinen und der beruflichen Weiterbildung ebenfalls diskutiert. Allerdings findet bislang häufig noch eine starke Trennung der beiden Bereiche statt. Bei der EU beschäftigt man sich deshalb zunehmend damit, wie Schnittstellen geschaffen werden können, um berufliche und allgemeine Weiterbildung besser miteinander zu verbinden. Dies ist bislang noch nicht erfolgt, weil die Grenze zwischen allgemeiner und beruflicher Weiterbildung nicht immer klar ist. Da festzustellen ist, dass auch in anderen europäischen Ländern, wie z.B. Slowenien oder Schweden, das Thema von Relevanz ist, gewinnt die Verankerung dieser Thematik auf der europäischen Ebene ebenfalls an Bedeutung.

2. Aufbau der Studie

Die Studie gliedert sich in zwei Teile: eine Synopse sowie das Modellprojekt, dem ein Workshop und verschiedene Experteninterviews voraus gingen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über den Aufbau der Studie gegeben.

Synopse

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Förderung der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung wurde im Rahmen des Innovationspools des hessischen Kultusministeriums in einem ersten Schritt eine Synopse über das bisherige Angebot allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung erstellt. Die Synopse sollte die Fragen beantworten: Was gibt es bisher an Überlegungen, Konzepten und Praxis zur Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung? Die Synopse wurde Ende 2003 erstellt und gibt den Stand der Ansätze und Konzepte zu diesem Zeitpunkt wider. Neuere Untersuchungen, die einen wesentlichen Beitrag zu der Thematik liefern könnten, liegen unseres Wissens nicht vor.

Die Synopse zeigt, dass es Ansatzpunkte und erste Konzepte für eine Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung gibt. Sie verdeutlicht, dass es zwar verschiedene Projekte und Initiativen gibt diesen Bedarf zu decken, bislang jedoch noch kein systematischer Ansatz existiert, Angebot und Nachfrage nach allgemeiner betrieblicher Weiterbildung zeitnah, effektiv und zielgerichtet aufeinander abzustimmen. Die Erkenntnis daraus war, dass künftig die Notwendigkeit besteht, diese beiden Bereiche noch stärker miteinander zu verzahnen, im Sinne einer Vermittlung allgemeiner Qualifikationen für Beschäftigte und in Betrieben. Außerdem wurde festgestellt, dass es seitens der VHS ein Potenzial dafür gibt, das jedoch bisher kaum genutzt wurde.

Modellprojekt

Auf der Grundlage der Synopse erfolgte in einem zweiten Schritt die Durchführung eines Modellprojektes. Ziel des Modellprojektes war es, in Kooperation mit Betrieben und Volkshochschulen Strategien zu entwickeln, mit denen das Angebot und die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung effektiver aufeinander abgestimmt werden können, so dass dieser Bereich der Weiterbildung von den Betrieben verstärkt durchgeführt wird.

Die Innovation dieses Modellprojekts besteht darin, dass innerhalb des bestehenden Systems von Weiterbildungsmaßnahmen und -trägern neue Wege und Strategien erprobt wurden, Angebot und Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung zielgerichtet zu koordinieren und Potentiale der Träger allgemeiner Weiterbildung über ihre bisherige Akzeptanz und Verbreitung hinaus systematischer durch die Betriebe zu nutzen.

Als Auftakt des Modellprojektes erfolgte zunächst ein Expertenworkshop, mit dem erste Ansätze zur Deckung des Bedarfs an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung und zur effizienteren Abstimmung von Angebot und Nachfrage eruiert wurden. Ziel des Workshops war es, zusammen mit Experten aus verschiedenen Bereichen (Betriebe,

Bildungsträger, Wissenschaft, Gewerkschaften, Kammern etc.) zu erarbeiten, wie in Hessen ein Modellprojekt für die Koordination des Angebots an und der Nachfrage nach allgemeiner betrieblicher Weiterbildung unter Beteiligung der VHS beispielhaft konzipiert, implementiert und evaluiert werden könnte. Im Rahmen des Workshops wurden u.a. in zwei Vorträgen von Experten, die im Anhang dargestellt werden, Erfahrungen aus Ansätzen in diesem Bereich vorgestellt.

Im Workshop konnten erste Lösungsansätze erarbeitet sowie Anregungen für die weitere Bearbeitung der Thematik und die Umsetzung eines Modellprojektes gegeben werden, die mit in das Modellprojekt eingeflossen sind.

In einem nächsten Schritt erfolgte nach der Gewinnung von Volkshochschulen für eine Beteiligung am Modellprojekt die Kontaktaufnahme zwischen den Volkshochschulen und den Betrieben. Anschließend wurden verschiedene Wege zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage gewählt und erprobt, bevor es in einigen Volkshochschulen zur Durchführung von Schulungsmaßnahmen kam.

Da die Akquisition von Betrieben durch die Volkshochschulen sowie die Durchführung von Schulungen hinter den Erwartungen zurück blieb, fand im Laufe des Projektes eine Modifikation statt. Ergänzend wurde überprüft, ob ein wirtschaftsnaher Bildungsträger effektivere Vorgehensweisen und Strategien wählt, um im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung Maßnahmen mit Betrieben durchzuführen.

Außerdem fanden Interviews mit Arbeitsmarktexperten sowie Betrieben statt, um deren Sichtweise, Fachwissen und Vorstellungen mit einzubeziehen und ein breiteres Spektrum von effektiven Kanälen zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage zu ermitteln und zu berücksichtigen. Auf der Grundlage dieser Informationen und den Ergebnissen des Modellprojektes konnten Folgerungen und Voraussetzungen für eine bessere Abstimmung von Angebot und Nachfrage erarbeitet werden.

Teil I - Synopse

1. Ziel und Aufbau der Synopse

Für die Beschäftigten erhöhen allgemeine Kenntnisse und Fähigkeiten neben fachlichen Qualifikationen zwar ihre Arbeitsmarktchancen. Investitionen in diese Qualifikationen sind jedoch mit Kosten verbunden und werden von den Betrieben nicht ausreichend vermittelt bzw. finanziert. Auch Arbeitskräfte fördern aufgrund der damit verbundenen Kosten und des Zeitaufwandes ihre fachübergreifenden Kompetenzen nicht in dem Maße, wie es für ihre Arbeitsmarktfähigkeit und „Arbeitmarktsgängigkeit“ erforderlich wäre.

Für das Angebot an allgemeinen Qualifikationen haben Volkshochschulen ein Potenzial, das bisher im Bereich der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung kaum realisiert wird. Daher besteht Handlungsbedarf für die Realisierung dieses Potenzials, indem Kooperationen zwischen Betrieben und Beschäftigten einerseits und Volkshochschulen andererseits implementiert und etabliert werden.

Um ein verbessertes Matching zwischen dem Angebot an und der Nachfrage nach allgemeinen arbeitswelt- und berufsbezogenen Qualifikationen zu erzielen, bedarf es einer inhaltlichen, organisatorischen und methodischen Weiterentwicklung bestehender Konzepte. Gefragt sind Innovationen, die das „Was“, das „Wie“ und das „mit Wem“ einer Kooperation zwischen Akteuren im Bereich allgemeiner berufs- und arbeitsweltbezogener Weiterbildung umfassen.

Die Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten verändern sich und variieren zwischen den Betrieben. Folglich unterliegen die Inhalte der Maßnahmen Veränderungen, auf die flexibel reagiert werden muss. Aus diesem Grund steht die Abstimmung zwischen den betrieblichen Anforderungen und dem Angebot an allgemeiner Weiterbildung im Mittelpunkt der Synopse. Von besonderem Interesse ist, wie solche Kooperationen erfolgreich arbeiten, d.h. welche Formen der Zusammenarbeit und welche Regelungen den Kooperationen zugrunde liegen sowie welche Akteure daran beteiligt sind.

Bei der Synopse werden somit folgende Ansatzpunkte berücksichtigt:

- Weiterbildungsaktivitäten, die sich auf die Abstimmung zwischen den *betrieblichen* Anforderungen und allgemeinen arbeitsweltbezogenen Angeboten beziehen.
- Weiterbildungsaktivitäten, die sich auf die Abstimmung zwischen dem Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen von *Arbeitskräften* und allgemeinen arbeitswelt-bezogenen Angeboten beziehen. Hier sind auch die bildungsfernen Arbeitskräfte zu berücksichtigen.

Im folgenden Kapitel werden Ursachen und Gründe für den veränderten Bedarf und die unzureichende betriebliche Förderung von allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung aufgeführt. Zuerst wird dabei auf die erweiterten Anforderungen eingegangen, die sich aufgrund der veränderten Rahmenbedingen für Betriebe und

Beschäftigte ergeben und zu einem steigenden Bedarf an allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen führen. Daran schließen sich theoretische Erklärungen sowie die in der Praxis bestehenden Gründe für die beschränkte Förderung der Weiterbildung an. Das Kapitel schließt mit der Begründung für eine öffentliche Förderung dieser Qualifikationen.

In Kapitel 3 stellen wir Elemente dar, die bei der Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung eine Rolle spielen. Sie werden in der Literatur teilweise thematisiert, in der Umsetzung jedoch bislang nur in Ansätzen berücksichtigt. Zu diesen Elementen zählt, welche Kompetenzen allgemeine arbeitsweltorientierte Maßnahmen umfassen, wie dieser Begriff definiert ist und wie diese Fähigkeiten von den allgemeinen und den beruflichen Qualifikationen abgegrenzt werden. Anschließend werden die verschiedenen Anforderungen an die allgemeine arbeitsweltorientierte Weiterbildung unterschieden. Auf der Nachfrageseite ist dabei zwischen Betrieben und Arbeitskräften zu differenzieren. Bei letztgenannten werden die Bildungsfernen gesondert betrachtet, da es besonderer Instrumente, Herangehensweisen und Koordinationsmechanismen bedarf, dieser Zielgruppe den Zugang zur der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung zu ermöglichen. Die Angebotsseite, die öffentlichen Bildungsträger, werden ebenfalls mit veränderten Anforderungen konfrontiert, wenn sie ihr Angebot um den Arbeitsweltbezug erweitern. Die Koordinations- und Abstimmungsmechanismen sind ein weiteres entscheidendes Element, da sie die grundlegende Voraussetzung für die Verbindung von Angebot und Nachfrage darstellen.

Das zentrale Kapitel der Synopse ist Kapitel 4. Dort werden Ansätze und Beispiele, die es zur Verbindung von allgemeiner arbeitsweltweltbezogenen Weiterbildung gibt, aufgeführt und durch Konzepte ergänzt, in denen Elemente enthalten sind, die für die arbeitsweltbezogene Weiterbildung von Bedeutung sind. Die Darstellung der bestehenden Ansätze ist geographisch strukturiert. Neben Konzepten auf Bundes- und Landesebene werden Beispiele der Europäischen Union sowie aus europäischen Ländern vorgestellt.

Kapitel 5 schließlich umfasst die Einschätzungen von Experten zu relevanten Aspekten der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung. Vertreter der VHS äußern sich u.a. dazu, in wieweit die Bildungseinrichtungen nachfrageorientiert agieren. Jeweils ein Vertreter der IHK und der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit würdigen die Gründe für die unzureichende Förderung der allgemeinen arbeitsweltorientierten Weiterbildung und die Anforderungen aus ihrer jeweiligen Sicht.

Die Synopse schließt mit dem Fazit, in dem Schlussfolgerungen aus den zuvor dargestellten Sachverhalten gezogen werden.

2. Gründe für die unzureichende Förderung von allgemeiner arbeitswelt-bezogener Weiterbildung

Die Ursache des zunehmenden Bedarfs an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung liegt vor allem in den sich verändernden Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte. Was diese Veränderungen implizieren, wird im Folgenden dargestellt. Verschiedene Theorien der Weiterbildung und praktische Begründungen der Betriebe zur Erklärung der Diskrepanz zwischen dem bestehenden Bedarf und den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen in diesem Bereich werden anschließend dargelegt. Außerdem werden Faktoren aufgeführt, die die Förderung dieser Kompetenzen zusätzlich erschweren. Abschließend wird darauf eingegangen, dass die besonderen Eigenschaften und rechtlichen Grundlagen der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen eine öffentliche Förderung rechtfertigen.

2.1 Veränderte Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte

2.1.1 Betriebe

Die Organisationsstrukturen in den Betrieben verändern sich durch die sich wandelnden Rahmenbedingungen und mit ihnen die Anforderungen an die Beschäftigten. Die Betriebs- und Arbeitsorganisation wird zunehmend prozessorientiert gestaltet (vgl. z.B. Schumann 2003, 105). Eine prozessorientierte Umstrukturierung wird als zwingende Voraussetzung für die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit angesehen und wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsstrukturen und damit auf die Qualifikationsentwicklung aus. Im Unterschied zur traditionellen Organisation nach Fachabteilungen und Berufen erfordert die Ausrichtung auf Prozesse neu strukturierte Aufgabenzuschnitte, Zuständigkeiten, Kooperationen und Verantwortlichkeiten. Das impliziert neben technischen, organisatorischen und ökonomischen Optimierungen erweiterte Zuständigkeiten sowie ein höheres Maß an sozialer, personaler und methodischer Kompetenz (vgl. ebenda, 105f.).

Bei den Mitarbeitern wird zunehmend ein hohes Maß an fachübergreifenden Kompetenzen vorausgesetzt. Der Bedarf nach Schlüsselqualifikationen bei Arbeitskräften spiegelt sich auch in den Stellenanzeigen wider. Eine Stellenmarktanalyse aus dem Jahr 2000 kommt zu dem Ergebnis, dass in 67 % aller ausgewerteten Anzeigen Schlüsselqualifikationen für zu besetzende Positionen vorausgesetzt werden, im IT-Bereich oder E-Business sogar bei über 70 % der Stellen (vgl. Epping, Kocot 2002, 34). Eine Stellenanzeigenanalyse des BIBB ergab, dass bei den als neu zu bezeichnenden Tätigkeiten wesentlich häufiger Anforderungen an das Verhalten sowie an überfachliche Qualifikationen gestellt werden als bei den anderen Stellenanzeigen. Dabei werden neben den fachlichen Qualifikationen Leistung, Motivation und persönliche Disposition am häufigsten genannt (alle Stellenanzeigen 46 %, neue Tätigkeiten 60 %) gefolgt von Qualifikationen wie Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit (alle Stellen-anzeigen 33 %, neue Tätigkeiten 49 %) (vgl. Franz et al. 2002, 31). Gemäß einer

Betriebsbefragung von Infratest rechnen 85 % der Befragten sowohl bei den fachlichen als auch bei den überfachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten in den nächsten 5 Jahren mit steigenden Anforderungen (vgl. ebenda, 33).

2.1.2 Arbeitskräfte

Nicht nur die Betriebe sind gefordert, die Qualifikationen ihrer Beschäftigten den sich ändernden Anforderungen anzupassen. Die Bildungsplanung wird zunehmend in den Verantwortungsbereich der Beschäftigten selbst verlagert. In einer komplexen, unüberschaubaren und oftmals unsichereren Arbeitswelt sind die Individuen nicht nur gefordert, ein Grundwissen sowie grundlegende fachliche und soziale/personale Qualifikationen zu erwerben, es wird auch notwendig, das vorhandene Wissen und Können immer wieder unter Gesichtspunkten der Aktualität und kontextbezogenen Anwendbarkeit zu überprüfen (vgl. Nuissl von Rein 2003, 10).

Für die Beschäftigungsfähigkeit (employability) der Individuen im Lebensverlauf ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen eine zentrale Voraussetzung (vgl. Baethge 2003, 102). Den Individuen wird für die Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit Autonomie, Kompetenz und Selbststeuerungsfähigkeit abverlangt (vgl. ebenda, 103).

Während sich die Besetzung von Stellen noch immer vordringlich nach Bildungsabschlüssen und Zertifikaten richtet, meint die Mehrheit der Arbeitskräfte, am meisten in der Arbeit gelernt zu haben. Allerdings richtet sich das, was die Arbeitskräfte in der Arbeit lernen, meist nur auf die konkrete Arbeit, nicht aber auf die Lernkompetenz, die für die berufliche Entwicklung des Individuums wichtig ist. Das informelle Lernen zeichnet sich stärker durch eine niedrige Lernkompetenz aus als das formalisierte Lernen (vgl. ebenda, 93). Durch das informelle Lernen eigenen sich die Arbeitskräfte wichtige Kompetenzen an, die sie zur Bewältigung ihrer Arbeit benötigen, nicht aber die Kompetenzen, die für ein eigenständiges Agieren am Arbeitsplatz und für Lebenslanges Lernen erforderlich sind.

Neuere Konzepte des lebenslangen Lernens charakterisieren sich durch ein hohes Maß an selbstorganisiertem Lernen und erfordern verschiedenen Kompetenzen (vgl. ebenda, 95):

- *Antizipationsfähigkeit*: die Befähigung, die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf kommende Anforderungen zu setzen. Dies erfordert ein hohes Maß an Reflexivität.
- *Selbststeuerungsdisposition*: die Fähigkeit und Bereitschaft zu Selbststeuerung und Selbstorganisation von Lernen.
- *Kompetenzentwicklungsaktivität*: die Initiative und Aktivität, sich den Zugang zu Lernprozessen zu verschaffen.

2.2 Förderung allgemeiner fachübergreifender Qualifikationen in der Praxis

Bislang gibt es in Deutschland eine zu geringe Beteiligung an allgemeiner beruflicher Bildung (vgl. Becker et al. 2003, 19). Auch die Betriebe fördern überfachliche Qualifikationen trotz bestehenden Bedarfs nur unzureichend. In einer repräsentativen Befragung der Betriebe in der Region Rhein-Main nach dem Qualifikationsbedarf wurde zwischen fachlichen, sozialen, personalen und methodischen Qualifikationen differenziert. Zusätzlich wurden multikulturelle Kompetenz und Sprachkenntnisse berücksichtigt. Von allen Betrieben, die sich an der Befragung beteiligten, gaben 66 % an, dass die Mitarbeiter dafür nicht ausreichend qualifiziert sind (vgl. Wagner, Schmid 2006, 8). Die höchsten Qualifikationsmängel sahen die Betriebe bei den Führungsfähigkeiten. Rund 26 Prozent der Betriebe stellten in diesem Bereich unzureichende Kenntnisse fest. Ein fast ebenso hoher Bedarf bestand bei den personalen Qualifikationen Verantwortung für die eigene Arbeit (24 %) und Entscheidungsfähigkeit (23 %). Unter den soziale Qualifikationen bestanden die höchsten Defizite bei der Kundenorientierung (24 %) (vgl. ebenda). Andere soziale, personale sowie methodische Qualifikationen beanstandeten die Betriebe ebenfalls häufig.

Ein weiterer Fragekomplex beschäftigte sich mit der Frage, inwieweit die Betriebe die defizitären Fähigkeiten und Qualifikationen fördern bzw. Schulungen finanzieren. Die Ergebnisse zeigen, dass im Gegensatz zu den fachlichen Qualifikationen personale, soziale und methodische Fähigkeiten vergleichsweise wenig gefördert werden (vgl. ebenda, 27ff.).

2.3 Theorien betrieblicher Weiterbildung

Die Erklärung des Weiterbildungsverhaltens ist aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Es gibt unterschiedlich funktionierende Weiterbildungsmärkte. Bei einem Teil der Weiterbildungsmärkte bestehen keine Probleme bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Daneben gibt es jedoch auch unvollkommene Weiterbildungsmärkte und Weiterbildungsmärkte, die Marktfehler aufweisen. Unvollkommene Märkte können entstehen, wenn mangelnde Informationen über das Angebot an und die Nachfrage nach Weiterbildung die Funktionsfähigkeit der Weiterbildungsmärkte beschränken. Die Funktionsfähigkeit kann auch durch Probleme der Zurechenbarkeit und Messbarkeit der Weiterbildung eingeschränkt werden (vgl. Schmid 2002, 10). Qualifikationen, deren Zurechnung und Messbarkeit nur mit einem hohen Aufwand möglich ist, werden folglich nur suboptimal vermittelt bzw. finanziert.

Marktfehler zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sich externe Effekte aus dem Handeln der Wirtschaftssubjekte ergeben und somit Auswirkungen auf Dritte entstehen. Dies ist der Fall, wenn ein Betrieb Qualifizierungsmaßnahmen finanziert, die auch in anderen Betrieben genutzt werden können und ein Mitarbeiter nach der Weiterbildung zu einem höheren Lohn in einen anderen Betrieb wechselt (vgl. ebenda).

Externe Effekte können vor allem dann entstehen, wenn allgemeine Qualifikationen gefördert werden, die außer in dem weiterbildenden Betrieb in anderen Betrieben eingesetzt werden können. Im Gegensatz zu betriebsspezifischen Qualifikationen, die ausschließlich in dem weiterbildenden Betrieb Verwertung finden, können soziale, personale, methodische, aber auch fachübergreifende Qualifikationen, wie informationstechnische Fähigkeiten, Sprachen etc., in einer Vielzahl von Betrieben Anwendung finden. Folglich sind Betriebe eher bereit, Qualifikationen mit betriebsspezifischem Charakter zu fördern.

Es bestehen jedoch Internalisierungsstrategien, die es den Betrieben ermöglichen, die Mitarbeiter nach der Förderung „arbeitsgängiger" Fähigkeiten an den Betrieb zu binden, bis sich die Weiterbildungsinvestitionen amortisiert haben. Vertragliche Regelungen, in denen festgelegt wird, dass der Arbeitnehmer die Kosten ganz oder teilweise zurückzahlen muss, wenn es zu einer Auflösung des Arbeitsvertrages kommt, stellen eine Möglichkeit für Arbeitgeber dar, das Risiko der Fluktuation von Mitarbeitern, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, zu reduzieren (vgl. Alewell 1998, 326). Weitere Möglichkeiten der Internalisierung externer Kosten stellen verlängerte Kündigungsfristen dar oder Verträge, in denen sich der Arbeitnehmer nach Teilnahme an einer Weiterbildung verpflichtet, so lange im Betrieb zu verbleiben, bis sich die Investitionen amortisiert haben. Diese Internalisierungsstrategien beheben aber nicht das Defizit der betrieblichen Weiterbildung allgemeiner Qualifikationen.

2.4 Empirische Ergebnisse zur Förderung allgemeiner Qualifikationen

Verschiedene empirische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass es kaum Anhaltspunkte für einen Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Fluktuation gibt (vgl. z.B. Backes-Gellner, Schmidtke 2001, 55f; Bellmann, Büchel 2001, 75; Alewell 1997, 132; Pannenberg 1997, 538; Schmid/Wagner 2002). Somit scheinen die externen Effekte nicht der ausschlaggebende Grund für die geringe Förderung arbeitsmarktgängiger Qualifikationen darzustellen, sie spielen jedoch eine Rolle. Dennoch ist es eine Tatsache, dass soziale, personale sowie methodische Qualifikationen trotz bestehenden Bedarfs in einem deutlich geringeren Maße gefördert werden als fachliche und betriebsspezifische Qualifikationen (vgl. z.B. Werner 2006, 5). Die Aufwendungen für die Zurechenbarkeit und Messbarkeit von erworbenen fachlichen, sozialen, personalen und methodischen Fähigkeiten sind im Allgemeinen unterschiedlich hoch. Erträge aus der Vermittlung von Spezial- und Zusatzkenntnissen sind eher zurechenbar und messbar als Erträge aus sozialen und personalen Qualifikationen, wie z.B. Entscheidungsfähigkeit oder Teamfähigkeit.

Die qualitative Befragung der Betriebe in der Region Rhein-Main, in der nach den Gründen für die unterschiedlichen Prioritäten bei der Schulung von fachlichen und sozialen/personalen Qualifikationen gefragt wurde, ergab darüber hinaus, dass (vgl. Schmid, Wagner 2002, 133f.):

- Betriebe es als fraglich ansehen, ob sich manche soziale und personale Fähigkeiten überhaupt erlernen lassen.
- soziale und personale Qualifikationen schwer zu fassen sind.
- die Fähigkeiten in erster Linie geschult werden, die sich eher finanziell auswirken. Bei einigen sozialen und personalen Qualifikationen ist der wirtschaftliche Nutzen nicht sofort erkennbar und erfassbar. Die Bewertung der Ergebnisse wird als schwierig eingeschätzt.
- die Qualifikationen vorrangig geschult werden, die den unmittelbaren Betriebsablauf betreffen und für diesen benötigt werden.
- die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen im sozialen und personalen Bereich besonders schwer einzuschätzen ist.

Darüber hinaus spielt es eine Rolle, dass soziale, personale und zahlreiche methodische Qualifikationen nicht innerhalb eines kurzen Zeitraums zufriedenstellend geschult werden können. Im Allgemeinen fördern Betriebe nur über verhältnismäßig kurze Zeiträume Weiterbildungsmaßnahmen. Die Teilnehmerstunden je Mitarbeiter beliefen sich im Jahr 2001 auf 13,6 Stunden je Mitarbeiter (1998 waren es noch 20 Stunden) (vgl. Weiß 2003, 9).

2.4.1 Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

Soziale und personale Fähigkeiten sind nicht so einfach zu schulen und zu fördern wie fachliche Qualifikationen. „Soziale Kompetenzen können durch Weiterbildung nicht grundlegend verändert und beliebig erweitert werden, weil sie durch die im Lebenslauf erworbenen Charaktereigenschaften und durch die Persönlichkeit des Einzelnen wesentlich mitbestimmt werden. Die vorhandenen Kompetenzen können aber bis zu einem gewissen Grad verstärkt, gefördert und bewusst gemacht werden. Vorausgesetzt der Betreffende ist bereit, seine Fähigkeiten fördern zu lassen.“ (Huck-Schade 2002, 35). Für die Entwicklung der sozialen Qualifikationen sind praktische Tätigkeiten, Selbsterfahrung, Selbstreflexion und Feedback in der Gruppe wichtige Voraussetzungen (vgl. ebenda). Eine Möglichkeit, diese Fähigkeiten zu fördern, besteht in der Anwendung der Methoden aus der kulturellen Bildung, z.B. durch bildnerisches Gestalten, dem Theater, dem Tanz und der Musik (vgl. ebenda).

2.4.2 Probleme der Evaluation/Erfolgsmessung

Bei Schlüsselqualifikationen, vor allem bei sozialen und personalen Qualifikationen, ist die Messung des Nutzen bzw. der Zielerreichung methodisch schwierig. Vor allem folgende Probleme spielen eine Rolle (vgl. Meyer-Kocot, Moll, Rauchfuß 2001, 20):

- Quantifizierbarkeitsprobleme,
- Zurechenbarkeitsprobleme,

- Formulierung operationaler Größen,
- Opportunitätskosten (Erfolge durch vermiedene Fehlentscheidungen mitrechnen),
- Differenz zwischen Meinungsänderungen, die in Befragungen benannt werden und tatsächlichen Verhaltensänderungen.

Dennoch erwarten die Arbeitgeber bzw. Teilnehmer Bezugsgrößen für eine Abwägung von Aufwand, Lernerfolg und betrieblichem Nutzen. Sie müssen anhand von Kriterien die Wirksamkeit und Nützlichkeit der Angebote prüfen können (vgl. ebenda).

Sowohl in Deutschland als auch auf EU-Ebene gibt es verschiedene Ansätze das Gelernte nachzuweisen. In dem Leitfaden für Weiterbildungsinstitutionen, der von iabos organisationsentwicklung gmbh entwickelt wurde, werden verschiedene Ansätze vorgestellt, die zur Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Schlüsselqualifikationen dienen (vgl. Becker et al. 2003, 58ff.). Dabei handelt es sich um

- ein Evaluierungsinstrument, das in einem Großunternehmen angewandt wird,
- um einen Fragebogen, der das Reflexionsgespräch zwischen Bildungseinrichtungen und Auftraggeber strukturiert,
- um ein qualifiziertes Kennzahlensystem zur Bewertung von Qualifizierungserfolgen.

In Zusammenarbeit mit anderen europäischen Institutionen entwickelte das DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung) z.B. Konzepte für ein „Acknowlegement of Prior and Experimental Learning“ (APEL), ein Kompetenzprüfungsverfahren, mit dem auch die Kenntnisse erfasst werden können, die nicht in organisierten Lernprozessen erworben und überprüft wurden (vgl. Nuissl von Rein 2003, 10). Ein anderes Beispiel ist das europäische Projekt des DIE „Construction of the Competence. Orientation Strategies in Training for Woman of Low Qualification“, bei dem Werkzeuge zur Selbstevaluation der im privaten und familiären Umfeld erworbenen Fähigkeiten gering qualifizierter Frauen sowie Strategien für den Erwerb und Transfer von Kenntnissen und Fähigkeiten entwickelt werden. Ein weiteres Projekt untersucht, inwieweit berufsrelevante Kompetenzen transparent und akzeptiert sind (vgl. ebenda 10f.).

2.4.3 Lernart/ Lernort

Bei der Einschätzung der derzeitigen und künftigen Bedeutung verschiedener Arten von Qualifikations- und Fähigkeitsaneignungen steht das Lernen in der Arbeitssituation an erster Stelle (82 %) (vgl. Werner, 2006, 3f.). Ein Grund dafür liegt in dem starken Praxisbezug, ein anderer in der Freistellungsproblematik, die für viele Betriebe bei externen Qualifizierungsangeboten ein Problem darstellt. Zu wenig Personal zu haben, um Mitarbeiter für Weiterbildungsaktivitäten freistellen zu können, wurde in der Betriebsbefragung in der Region Rhein-Main mit 67 % als häufigster Grund für mangelnde Weiterbildungsaktivitäten genannt (vgl. Schmid, Wagner 2002, 187). Dieses Argument ist zu bedenken, wenn Schlüsselqualifikationen vermittelt werden sollen, die an persönlichen

Eigenschaften von Mitarbeitern ansetzen und deren Vermittlung erst über einen längeren Zeitraum erfolgversprechend ist.

Ein starker Zusammenhang zwischen der Kompetenz für lebenslanges Lernen und der Lernförderlichkeit der Arbeit (Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung und Handlungsspielraum, Kommunikativität, Partizipation an Entscheidungen, berufliche Entwicklungschancen im Betrieb) wurde anhand einer Studie nachgewiesen (vgl. Baethge 2003, 97). Der Modernisierungsgrad des Arbeitsplatzes, in dem sich die Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur widerspiegeln, stellte sich ebenfalls als relevanter Faktor für die Kompetenz von lebenslangem Lernen heraus. Die Arbeitsorganisation erwies sich als unabhängiger, gewichtiger, wenn nicht entscheidender Faktor (vgl. ebenda). Durch eine multiple Regression konnte festgestellt werden, dass die betriebliche Organisation der Arbeit einen noch größeren Effekt auf die Kompetenz des lebenslangen Lernens ausübt als die Sozialisation/Bildung (vgl. ebenda, 98). Somit stellt die Arbeit einen eigenständigen Prägefaktor zur Entfaltung von Lernkompetenz dar. Das bedeutet, dass Arbeitsplätze, die organisatorisch und technisch lernförderlich gestaltet sind, die Entfaltung von Lernkompetenzen fördern können.

Baethge zieht aus seiner Untersuchung die Schlussfolgerung, dass die employability weniger von externen Weiterbildungsangeboten abhängt als von betriebsinternen Möglichkeiten des Lernens in und durch Arbeit (vgl. ebenda, 102). Entscheidend ist, dass es sich bei der Arbeit um lernförderliche Arbeitsplätze handelt. Das bedeutet jedoch nicht, dass formalisierte Weiterbildung überflüssig ist. Mit der Teilnahme an externer Weiterbildung ist ein sehr viel höheres Selbststeuerungs- und Antizipationsniveau verbunden. Anzustreben ist eine enge Koppelung von Arbeit und Lernen, die in weiten Bereichen der Erwerbstätigkeit arbeits-, arbeitsmarkt- und weiterbildungspolitisch immer wieder hergestellt werden muss (vgl. Baethge 2003, 102). Auch in der Wissensgesellschaft gibt es einen großen Anteil unqualifizierter, wenig lernförderlicher Arbeit. Deshalb behalten die betriebsexternen Institutionen des lebenslangen Lernens ihre Existenzberechtigung.

2.4.4 Kenntnisse über den Qualifikationsbedarf – Voraussetzungen für die Abstimmung von Angebot und Nachfrage

Es besteht die Annahme, dass neue Qualifikationen und Qualifikationsanforderungen in erster Linie im Kontext innovativer technologischer und betriebsorganisatorischer Veränderungen und somit auf der betrieblichen Mikroebene entstehen. Um Angebot an und Nachfrage nach Qualifikationen miteinander abstimmen zu können, müssen die Betriebe den Qualifikationsbedarf quantitativ und qualitativ einschätzen können. Nach einer Befragung von Infratest schätzen 28 % der Betriebe ihre Fähigkeit, veränderte Qualifikationsanforderungen frühzeitig erkennen zu können als sehr gut und 53 % als eher gut ein (vgl. Franz et al. 2002, 33). Dabei glauben Experten aus Großbetrieben (44 %) häufiger als Geschäftsführer und Personalverantwortliche aus Kleinbetrieben (23 %), die Qualifikationsanforderungen sehr gut einschätzen zu können (vgl. ebenda).

2.4.5 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung der Weiterbildung spielt zwar nicht nur bei den arbeitsweltorientierten Qualifikationen eine Rolle, sie ist jedoch für die Betriebe von großer Bedeutung. Die Auseinandersetzung mit der Qualität ihres Angebotes ist in den letzten Jahrzehnten für die Bildungsanbieter selbstverständlich geworden. Es gibt jedoch keinen einheitlichen Weg zur Sicherung der Weiterbildungsqualität. Die Weiterbildungseinrichtungen orientieren sich an mehreren Konzepten zugleich, wobei mehrheitlich die Selbstevaluation (76 %) bevorzugt wird (vgl. BIBB, 2002). Diese selbst entwickelten Formen der Qualitätssicherung sind nach außen nicht nachvollziehbar. Konzepte der Fremdevaluation werden dagegen seltener angewandt:

- 29 % orientieren sich an den Vorgaben der ISO 9000,
- 24 % an Qualitäts- und Gütesiegeln,
- 22 % setzen auf Wettbewerb,
- 15 % richten sich nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell).

Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung bei rund 1.500 Weiterbildungsanbietern, die das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2002 durchführte. Die Qualität der Weiterbildung hat sich aus der Sicht der Weiterbildungsanbieter in den letzten Jahren deutlich verbessert. Für sie ist diese Entwicklung allerdings ein kontinuierlicher Prozess, der sich noch in der Anfangsphase befindet und systematisch weiterentwickelt werden muss (vgl. ebenda).

Da es keine objektive Messgröße gibt, wird der Maßstab der Qualität nicht nur durch das Produkt geprägt, sondern vor allem durch den potenziellen Kunden: Qualität ist, was dem Kunden versprochen wurde (vgl. Becker et al. 2003, 23). Dies bedeutet eine konsequente Ausrichtung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Die Umsetzung dieses Anspruchs wird künftig noch wichtiger, um im Wettbewerb der Bildungsträger erfolgreich zu sein (vgl. ebenda).

Insgesamt lässt sich aus diesen Ergebnissen folgern, dass es unterschiedliche Gründe dafür gibt, dass allgemeine fachübergreifende Qualifikationen nicht ausreichend durch Betriebe vermittelt werden.

2.5 Öffentliche Verantwortung für Weiterbildung

Öffentliche Verantwortung für Weiterbildung fängt dort an, wo Marktfehler und Marktunvollkommenheiten bestehen, dort wo der Markt nicht in der Lage ist, einer bestimmten Nachfrage ein Angebot gegenüberzustellen (vgl. Bley 2002, 80). Öffentliche Mitwirkung bei der Bereitstellung von Informationen und Beratung ist darüber hinaus geeignet, die Transparenz der Weiterbildungsangebote zu erhöhen (vgl. Buttler 1994, 34).

„Weiterbildung ist eine öffentliche Aufgabe in Ergänzung zu privater Aktivität bzw. zur Kompensation besonders Benachteiligter und zur Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für einen möglichst funktionsfähigen Wettbewerb der privaten Anbieter.“ (ebenda, 36).

Bereiche der öffentlichen Verantwortung in Bezug auf die berufliche Weiterbildung sind nach Buttler (1994, 36ff.):

- Ergänzungsfunktion,
- Markttransparenz,
- Rahmensetzung,
- Qualitätssicherung und Teilnehmerschutz,
- lokal-regionale Koordination im Implementierungsprozess.

Diese Forderungen sind in unterschiedlichem Ausmaß von der öffentlichen Hand durch Initiativen, Institutionen und Gesetze aufgegriffen und umgesetzt worden. Mit der Änderung der Rahmenbedingungen finden Anpassungen an die sich wandelnde Anforderungen statt. Im Zuge der steigenden Bedeutung des lebenslangen Lernens sowie der Notwendigkeit eines breiteren Qualifikationsspektrums wurde das Gesetz zur Förderung der Weiterbildung in Hessen 2001 novelliert. Dabei wird eine stärkere Orientierung der Weiterbildung an der Arbeitswelt explizit als eine öffentliche Aufgabe aufgeführt.

Gesetz zur Förderung der Weiterbildung im Lande Hessen

(Hessisches Weiterbildungsgesetz - HWBG) vom 25. August 2001

„§ 2 Aufgaben der Weiterbildung

(1) Die Einrichtungen der Weiterbildung haben die Aufgabe, die Grundversorgung an Weiterbildung sicherzustellen. Ihr Bildungsangebot umfasst Inhalte, die die Entfaltung der Persönlichkeit fördern, die Fähigkeit zur Mitgestaltung des demokratischen Gemeinwesens stärken und die Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen helfen. Es umfasst die Bereiche der allgemeinen, politischen, beruflichen und kulturellen Weiterbildung sowie der Weiterbildung im Zusammenhang mit der Ausübung eines Ehrenamtes und schließt die Vorbereitung auf den Erwerb von Schulabschlüssen sowie Gesundheitsbildung, Eltern-, Familien- und Frauenbildung ein.

§ 10 Grundversorgung und Pflichtangebot

(2) Zum Pflichtangebot der Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft zählen in der Regel Lehrveranstaltungen der politischen Bildung, der Alphabetisierung, der arbeitswelt- und berufsbezogenen Weiterbildung, der kompensatorischen Grundbildung, der abschluss- und schulabschlussbezogenen Bildung, Angebote zur lebensgestaltenden Bildung und zu Existenzfragen einschließlich des Bereichs der

sozialen und interkulturellen Beziehungen sowie Angebote zur Förderung von Schlüsselqualifikationen mit den Komponenten Sprachen-, Kultur- und Medienkompetenz. Zum Pflichtangebot gehören auch Bildungsangebote im Bereich der Eltern-, Familien- und Frauenbildung sowie für das Ehrenamt. Darüber hinaus zählen Angebote der Gesundheitsbildung dann zum Pflichtangebot, wenn sie im Bereich der Gesundheitsvorsorge der Primärprävention und dem Arbeitsschutz dienen und mindestens zur Hälfte der maßnahmenbezogenen Kosten durch Teilnahmebeiträge und/oder Drittmittel gedeckt sind.

(3) Im geförderten Pflichtangebot der öffentlichen Träger müssen mindestens 25 vom Hundert der Maßnahmen aus den Bereichen Arbeit und Beruf oder Grundbildung oder Schulabschlüsse enthalten sein.“

3. Elemente einer allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung

Es gibt eine Reihe an Elementen, die bei der Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung von Bedeutung sind, in der Literatur teilweise aufgeführt werden, aber in den bestehenden Ansätzen und Konzepten bislang unzureichend berücksichtigt werden. Auf sie wird in diesem Kapitel eingegangen. Als erstes erfolgt der Versuch einer Abgrenzung des Begriffs. Da es keine einheitliche Definition gibt ist es erforderlich sich darauf zu verständigen, was mit allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung gemeint ist. Als nächstes werden die verschiedenartigen Anforderungen betrachtet, die in Zusammenhang mit diesen Kompetenzen bestehen. Sie unterscheiden sich zwischen der Angebots- und der Nachfrageseite, wobei die Nachfrageseite keine homogene Gruppe ist. Betriebe haben andere Forderungen und Erwartungen als Arbeitskräfte. Ein grundlegendes Element, auf das anschließend eingegangen wird, ist der Koordinationsmechanismus, der die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage ermöglicht. Die wichtigsten Koordinations- und Abstimmungsmechanismen werden kurz vorgestellt.

3.1. Allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen

3.1.1 Definition

In Zusammenhang mit arbeitsmarkttheoretischen Überlegungen und aufgrund des beruflichen Bezugs konzentrierte sich dieses Projekt auf allgemeine fachübergreifende Qualifikationen, die im Beruf von Relevanz sind sowie auf Fähigkeiten, die es dem Arbeitnehmer ermöglichen, permanent sich verändernden Arbeitsplatzanforderungen gegenüber gewachsen zu sein.

Aufgrund der mangelnden Prognostizierbarkeit von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der erforderlichen Qualifikationen versuchte Mertens einen Qualifikationsbegriff zu prägen, der sich nicht an den unmittelbaren Anforderungen orientiert, sondern gerade „die Anpassungsfähigkeit an nicht Prognostizierbares“ zum Ausgangspunkt wählt und damit längerfristig verwertbare Qualifikationen definieren möchte, den Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ (vgl. Mertens 1974, 39). Die Vielzahl der Beiträge, die seitdem zu dem Thema erschienen sind, haben immer wieder neue Konzepte und Definitionen zu dem Begriff hervorgebracht.

Ein weiterer Begriff, der in Zusammenhang mit allgemeinen, an der Arbeitswelt orientierten Fähigkeiten eine Rolle spielt, ist die berufliche Handlungskompetenz. Oft wird sie als Oberbegriff für die Bündelung von Schlüsselqualifikationen genannt (vgl. Epping, Kocot 2002, 34).

Eine Definition von Schlüsselqualifikationen findet sich bei der Organisationsberatung Move. Sie bezeichnen Schlüsselqualifikationen als Metawissen für den Umgang mit Fachwissen: Ich-Kompetenz, sachbezogene Methodenkompetenz und Sozialkompetenz

sowie die Fähigkeit zum ganzheitlichen Lernen (vgl. Move Organisationsberatung, 2003 http://www.move.muenster.de/lv-wb/awdef.html).

Die Arbeitswelt erfordert Menschen mit Eigeninitiative und hoher Selbstlernkompetenz. Schlüsselqualifikationen, wie Kreativität und Gestaltungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Ausdauer und Selbstbewusstsein rücken immer stärker in den Vordergrund neben die fachlichen Qualifikationen (vgl. ebenda).

Allgemeine Weiterbildung muss entsprechend als life-long, life-wide und life-near-learning konzipiert werden. Dabei können Erfahrungen mit ganzheitlichen Ansätzen hilfreich sein (vgl. ebenda). Arbeitsweltorientierung wird hergestellt durch die Zielsetzungen:

- Steigerung der Arbeitsfähigkeiten (technische, fachliche, methodische Kompetenzen),
- Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der sozialen, kommunikativen und der Selbstlern- und Selbststeuerungsfähigkeiten.

Gefordert sind flexible und mobile Arbeitskräfte. Flexibilität ist räumlich und zeitlich erforderlich, im Einsatz der Arbeitsmittel und Technik, in der inhaltlichen Aufgabengestaltung, in den zu erbringenden Qualifikationen, in der Fähigkeit, sich sozial zu engagieren (Gruppen- und Teamarbeit, Telearbeit, flache Hierarchien, etc.). Die Anforderungen verändern sich von rein fachlichen Qualifikationen hin zur stärkeren Betonung von Handlungsfähigkeit und flexibler Bearbeitung komplexer Arbeitsprozesse (vgl. Move Organisationsberatung, 2003 http://www.move.muenster.de/lvwb/awdef.-html).

Da es keine eindeutige Definition von Schlüsselqualifikationen bzw. der allgemeinen arbeitsweltorientierten Qualifikationen gibt und sich diese Qualifikationen aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen und Anforderungen ändern, wird im Folgenden die Auflistung von Schlüsselqualifikationen angeführt, die das Landesinstitut für Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen gewählt hat, um eine Vorstellung zu geben, um welche Qualifikationen es sich handelt (vgl. Huck-Schade 2002, 34):

Methodenkompetenz

- Moderieren
- Projektmanagement
- Präsentieren
- Visualisieren
- Strategie
- Zeitmanagement

Soziale Kompetenzen

- Kommunikation
- Kooperation
- Einfühlungsvermögen
- Integrationsfähigkeit

- Teamfähigkeit
- Motivation
- Kontaktfähigkeit
- Konflikt- und Kritikfähigkeit

Persönliche Kompetenz

- Flexibilität
- Initiative
- Kreativität
- Innovation
- Auftreten
- Führung
- Intuition
- Ausdrucksvermögen.

Diese Aufzählung ist nicht erschöpfend, sie vermittelt jedoch einen guten Überblick über wichtige soziale, personale und methodische Kompetenzen.

Interkulturelle Qualifikationen sind ein weiterer Bereich, der zu den arbeitsweltbezogenen Fähigkeiten zählt, die im Zuge der Globalisierung zunehmend benötigt werden. Sie zielen in der Arbeitswelt vor allem darauf ab, Reibungsverluste, die durch Missverständnisse in der Kommunikation entstehen, zu verringern, Konflikte konstruktiv anzugehen und nach Lösungen zu suchen (vgl. ebenda, 36). Hunke (2002, 36) unterscheidet dabei:

- Wissen über verschiedene ethnisch bzw. religiös definierte Kulturen, die im Betrieb bzw. bei potentiellen Kunden bestehen, um innerbetriebliche Konflikte zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
- Soft skills wie konstruktive Konfliktlösungskompetenzen, verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeit, Urteilsvermögen und Empathie, Selbstreflexion, Selbstbewusstsein, Fremdheitskompetenz.

Neben sozialen, personalen und methodischen Qualifikationen können auch informationstechnische Kenntnisse, soweit es sich um Qualifikationen mit einem breiten beruflichen Einsatzbereich handelt, sowie Sprachkenntnisse zu den allgemeinen berufsbezogenen Fertigkeiten gezählt werden.

3.1.2 Grenzen zwischen allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung

Die Abgrenzung von beruflicher und allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung ist nicht klar festgelegt. Die Übergänge sind fließend. Allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen sind Kenntnisse, die in einer Vielzahl von Unternehmen benötigt und eingesetzt werden können. Ob es sich z.B. bei einem Buchhaltungskurs um allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung handelt oder um Spezialwissen, ist oftmals eine Definitionssache. Einerseits richten sich Buchhaltungskurse speziell an Buchhalter,

andererseits stellen sie kein betriebsspezifisches Wissen, sondern allgemeines Wissen dar, das in fast jedem Betrieb eingesetzt werden kann.

Ein zentrales Merkmal für die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung ist in diesem Kontext somit, dass sie im Gegensatz zur betriebsspezifischen Weiterbildung in mehreren Unternehmen einsetzbar ist. Es handelt sich um Qualifikationen, welche die Beschäftigungsfähigkeit des Individuums, das sie erworben hat, erhöhen. Für Betriebe ergibt sich somit bei der Schulung der allgemeinen fachlichen Qualifikationen das gleiche Problem wie bei den Schlüsselqualifikationen. Wenn ein Unternehmen einem Mitarbeiter eine Weiterbildung finanziert, kann dieser Mitarbeiter anschließend zu einem Wettbewerber wechseln und dort die erworbenen Qualifikationen zum Einsatz bringen, die Kosten verbleiben hingegen bei dem Unternehmen. In vielen Branchen sind die Märkte nicht so eng, dass es nur zwei oder drei Wettbewerber gibt, sondern es sind häufig polypolistisch geprägte Anbietermärkte, so dass diese Qualifikationen breit einsetzbar sind. Folglich fördern Betriebe diese Qualifikationen unter Bedarf.

Bei externen Angeboten ist aus Sicht der Betriebe ein klarer Bezug zur Arbeitswelt entscheidend. Dabei darf die Arbeitsweltorientierung nicht einfach postuliert werden, sondern sie muss im Konzept deutlich ausgewiesen sowie nachvollziehbar sein und bei der Durchführung einen entsprechenden Stellenwert haben (vgl. Bley 2002, 81).

Die berufliche Weiterbildung ist an einer direkten Verwertbarkeit der Qualifizierungsmaßnahmen für den Arbeitplatz und im Berufsalltag interessiert und richtet den Fokus auf die Betriebe und Beschäftigten (vgl. Meyer-Kocot, Moll 2003, 5). Zahlreiche Angebote der allgemeinen Weiterbildung zielen auf die Förderung von Schlüssel-qualifikationen und auf die allgemeine Persönlichkeitsentwicklung, ohne dass sie explizit als berufs- und arbeitsweltorientiert ausgewiesen sind. Die Frage, wo das Lernen in einer Weiterbildung beginnt, beruflich und arbeitsweltbezogen relevant zu werden, ist nicht leicht zu beantworten. Je nach Standpunkt und Sichtweise, kann diese Frage unterschiedlich beantwortet werden. Hier einige Beispiele für solche Abgrenzungsschwierigkeiten (vgl. Meyer-Kocot, Moll 2003, 6f.):

- Das Internet kompetent nutzen.
- Freie Rede durch Kommunikation.
- Selbstsicherheitstraining durch Theaterarbeit.
- Improvisationsschulung.
- Innere Balance durch Selbstmanagement.
- Vereinbarkeit von Kindererziehung und Berufstätigkeit.

Trotz intensiver Auseinandersetzung mit dem Thema liefert auch die Organisationsberatung Move keine eindeutige Definition bzw. Abgrenzung der arbeitsweltorientierten Weiterbildung. Move weist darauf hin, dass es zu den offenen Fragen zählt, die im Einzelfall beantwortet werden müssen, ab wann und unter welchen

Umständen die allgemeine Persönlichkeitsentwicklung und -stabilisierung als arbeitsweltorientiert eingestuft werden kann (vgl. Meyer-Kocot, Moll, Rauchfuß 2001, 14).

Move empfiehlt den Bildungsträgern, die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen sowie zu Experten und Multiplikatoren zu verstärken, um zu einer realistischen Einschätzung der Akzeptanz der Angebote sowie zu einer Verstärkung der Nachfrageorientierung bei der Konzipierung der Angebote zu kommen (vgl. Meyer-Kocot, Moll 2003, 9).

3.2 Anforderungen an eine allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung

Die früher implizite Gleichsetzung von allgemeiner Weiterbildung mit privatem und persönlichem Lerninteresse und von beruflicher Bildung mit von außen gesetzten, nutzorientierten Lernprozessen lässt sich nicht mehr aufrechterhalten (vgl. Nuissl von Rein 2003, 10). Die Erwachsenenbildung ist angesichts der sich wandelnden Rahmenbedingungen in einem Veränderungsprozess inbegriffen. Neben veränderten Anforderungen an die Inhalte, Methoden und Organisation rücken auch verstärkt Fragen der Qualitätsentwicklung, der Qualitätstestierung sowie der Öffentlichkeitsarbeit in den Vordergrund.

3.2.1 Anforderungen an die Qualifizierungsmaßnahmen

Im Zuge der sich schneller wandelnden Anforderungen und der steigenden Bedeutung der allgemeinen berufsbezogenen Weiterbildung müssen auch die Abstimmungsprozesse zwischen Nachfrage und Angebot von Qualifikationen dynamischer werden (vgl. Baethge 2003, 92). Eine engere Kopplung bzw. zunehmende Integration von Lernen und Arbeiten ist erforderlich, ohne die Eigenständigkeit von beiden aufzuheben. Ansatzpunkte dazu stellen

- das lernintensive Arbeiten sowie
- die nachfrageorientierte Weiterbildung dar.

Die Anforderungen an berufliche Qualifikationen haben sich insofern gewandelt, als nicht mehr allein das spezifische, anwendungsorientierte Wissen für die Arbeitswelt erforderlich ist, sondern eine allgemeine Grundbildung. Schlüsselqualifikationen, die für die betrieblichen Zusammenhänge die Grundlage für An- und Einlernprozesse bieten, sind gefragt. Es sind somit nicht mehr die Qualifikationen, die im Vordergrund stehen, sondern die „Kompetenz“, die umfassender ist und den ganzen Menschen einbezieht (vgl. Nuissl von Rein 2003, 9).

Becker, Spöttl, Stolte (2001, 9) erstellten eine Liste an Kriterien, die veränderte erfolgversprechende Weiterbildungsansätze erfüllen sollten:

- Sie stellen sich auf heterogene Zielgruppen ein.
- Sie beachten das betriebliche Umfeld und schaffen Möglichkeiten für das Lernen.

- Sie zielen auf eine hohe Passgenauigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen für die betrieblichen Anforderungen.
- Sie werden durch qualifiziertes Personal mit hoher didaktischer Kompetenz durchgeführt.
- Sie sichern einen hohen transferfähigen Praxisbezug.
- Sie bieten die geeigneten Ausstattungen.

Je nach Zielgruppe unterscheiden sich die Anforderungen, die an Qualifizierungsmaßnahmen gestellt werden, zumindest teilweise.

3.2.1.1 Betriebliche Anforderungen an allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildungsmaßnahmen

Unternehmen haben konkrete Erwartungen an Qualifizierungsmaßnahmen. Da sie die direkte Verwertbarkeit der Qualifizierung am Arbeitsplatz interessiert, stehen sie Methoden und Inhalten der allgemeinen Weiterbildung eher ablehnend gegenüber (vgl. Meyer-Kocot, Moll, Rauchfuß 2001, 48). Aus der Sicht von Unternehmen sind arbeitsweltorientierte Angebote mit neuen oder fachfremden Methoden nur sinnvoll, wenn (vgl. Move Organisationsberatung, 2003 www.move.muenster.de/lvwb/awdef.-html):

- sie zur Unternehmenskultur passen,
- sie den direkten Bezug zu Themen und Problemen der beteiligten Firma herstellen,
- es sich nicht um ein vereinzeltes Angebot handelt, sondern dass Ergebnisse und Erkenntnisse in ihrer Umsetzung unterstützt und nachbereitet werden,
- gerade bei solchen Angeboten, die eher auf Persönlichkeitsentwicklung, Verhaltensänderung und Kulturveränderung abzielen, ganze Abteilungen beteiligt sind,
- die Mitarbeiter an solche Angebote vorsichtig herangeführt werden und der Teilnahme zustimmen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen aus Sicht der Betriebe eine Potentialförderung bewirken und zugleich zur Lösung betrieblicher Probleme beitragen (vgl. Schlaffke, Pieper zit. in Reuther, Weiss, Winkels 1996, 7). „Weiterbildung bedeutet nicht nur, Wissen erwerben und Können schulen, sondern ein neues Denken und Handeln vermitteln, mit dem auf allen betrieblichen Ebenen verantwortungsbewusst, teamorientiert, kundennah, prozessgebunden und zielgeleitet Aufgaben optimal bewältigt werden können“ (ebenda).

Da es bei vielen Schlüsselqualifikationen darauf ankommt, das Gelernte zu verinnerlichen und im Berufsalltag zu praktizieren, ist es hilfreich und sinnvoll, mit den Betrieben zu vereinbaren, dass den Teilnehmern im Anschluss an die Maßnahmen ein Handlungsraum im Betrieb eingerichtet wird (z.B. Qualitätszirkel, Facharbeitergruppen, Projekte), in denen das Gelernte angewendet und umgesetzt werden kann (vgl. Epping, Kocot 2002, 30).

3.2.1.2 Anforderungen von Arbeitskräften an allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen

Eine Studie des Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) kommt aufgrund von Befragungen der Bevölkerung (über 15 Jahre) in 15 Ländern der EU zu dem Ergebnis, dass mehr als 80 % der Personen soziale Kompetenz im Erwerbsleben als sehr nützlich bewerten (vgl. Cedfop 2003, 9). Die Fähigkeit zur Nutzung des Internets beurteilen 58 % als sehr nützlich im Erwerbsleben, die Beherrschung von Fremdsprachen 61 % und die Fähigkeit zur Bedienung von naturwissenschaftlichen/technischen Instrumenten und Geräten 54 % (vgl. ebenda 10). Das lässt darauf schließen, dass die Bürger wissen, welche Fähigkeiten sie im Berufsalltag benötigen. Auf die Frage, ob sie denken, dass sie die ihrer Ansicht nach benötigten Kenntnisse und Kompetenzen besitzen, zeigten sich bei den sozialen Qualifikationen nur geringe Diskrepanzen. Dagegen bestehen bei der Fähigkeit zur Bedienung naturwissenschaftlicher/technischer Instrumente/Geräte sowie bei der Beherrschung von Fremdsprachen die größten Unterschiede zwischen der Einschätzung vorhandener Kenntnissen und Kompetenzen und deren Einstufung als „sehr nützlich“ im Erwerbsleben. Nach Ländern ausdifferenziert, geben in Deutschland rund 34 % der Befragten an, nicht mit einem Computer umgehen zu können, ca. 40 % können keine naturwissenschaftlichen/technischen Instrumente/Geräte bedienen und etwa 50 % beherrschen keine Fremdsprachen (vgl. ebenda, 12). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Bürger der bestehenden „Kompetenzlücken“ bewusst sind (vgl. ebenda, 13).

3.2.1.3 Anforderungen von Bildungsfernen an allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen

Die zentralen Ergebnisse der von Baethge angeführten Studie sind, dass es zum einen eine enge Verbindung zwischen Arbeiten und Lernen geben muss und dass es zum anderen lernförderlicher Arbeitsplätze für die Kompetenzentwicklung bedarf. Daraus leitet er ab, dass es zu einer Vertiefung und Verfestigung der gesellschaftlichen Spaltung kommen kann, wenn es nicht gelingt, die Lernförderlichkeit in den niedrig oder unqualifizierten Bereichen der Arbeit zu erhöhen und gleichzeitig neue Formen eines engeren Zusammenhangs von Lernen und Arbeiten zu finden (vgl. Baethge 2003, 103).

Bei bildungsfernen Arbeitskräften ist ein entscheidender Aspekt, die Bereitschaft sowie das Interesse und den Zugang zur Weiterbildung zu erschließen. Häufig besteht bei dieser Zielgruppe eine geringe Bereitschaft zur Weiterbildung, so dass es sinnvoll ist, die Qualifizierungsmaßnahmen durch Informations- und Beratungsangebote zu ergänzen bzw. diese den Maßnahmen voranzustellen (vgl. CEDEFOP 2002, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo22002/C22H4DE.html).

3.2.2 Anforderungen an die Bildungsträger

Die veränderten Anforderungen an die Qualifizierungsmaßnahmen implizieren auch eine andersartige Rolle sowie Aufgaben der Bildungsträger und Dozenten. Statt einer dominanten Wissensvermittlung werden zunehmend Dienstleistungen bei Lernprozessen erforderlich (vgl. Nuissl von Rein 2003, 9). Der Beratungskompetenz der Lehrkräfte kommt eine steigende Bedeutung zu. Je mehr die Arbeitskräfte für den Erwerb von Kenntnissen selbst verantwortlich sind, die Entscheidungen für ihren Wissenserwerb treffen, desto stärker benötigen sie eine kompetente, professionell angeleitete Beratung. Die Beratungen sollten vor allem darauf abzielen, den Zugang zum Lernen zu erleichtern, Orientierungen in Lehrangeboten zu schaffen sowie bei Lernproblemen zu helfen (vgl. ebenda 9f.).

3.3 Koordination/Kooperation/Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage von Qualifizierungsmaßnahmen

Zur Verbesserung der Koordination und der Abstimmung zwischen Anbietern und Nachfragern sowie zur Verbesserung der Markttransparenz sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager von Qualifizierungsmaßnahmen gibt es verschiedene Ansatzpunkte.

3.3.1 Weiterbildungsdatenbanken

Ein Instrument zur Zusammenführung von Angeboten an und Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen stellen Weiterbildungsdatenbanken dar. Sie werden auf verschiedenen Ebenen (Regionen, Ländern, Bund) eingesetzt. Weiterbildungsdatenbanken können bei optimaler Pflege folgende Vorteile aufweisen:

- Sie enthalten ein umfassendes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen;
- Sie werden regelmäßig aktualisiert;
- Sie sind durch das Internet einer breiten Öffentlichkeit, d.h. Arbeitnehmern/innen und Unternehmen leicht zugänglich;
- bei interaktiven Datenbanken können gezielt spezifische Angebote ermittelt und Anfragen sowie Wünsche an Qualifizierungsträger weitergeleitet werden;
- Sie können umfassende Informationen über die Angebote und Träger beinhalten, wie z.B. Bedingungen, Zielgruppe, Kosten, Teilnahmevoraussetzungen, Inhalt der Veranstaltungen, Methoden, Ansprechpartner etc.;
- Sie erhöhen die Transparenz.

3.3.2 Netzwerke

Regionale Netzwerke und Kooperationsverbünde erscheinen als ein weiterer sinnvoller Ansatz, um Angebot und Nachfrage von Qualifizierungsmaßnahmen miteinander abzustimmen. Voraussetzung sind geeignete institutionelle Rahmenbedingungen, die

Motivation der Kooperationspartner sowie die Unterstützung regionaler Bildungs- und Arbeitsmarktakteure.

Netzwerke und Kooperationen bieten eine Möglichkeit, Informations-, Such- und Kontrollkosten zu senken. Sie können zur Reduzierung verschiedenartiger Probleme eingesetzt werden. Netzwerke sind ein sinnvoller Ansatz, um den Qualifikationsbedarf zu ermitteln sowie für die Umsetzung der gewonnenen Ergebnisse. Ziel der Netzwerke oder Kooperationen kann ebenso die Qualitätsverbesserung von Bildungsprozessen und ihrer Verwertbarkeit sowie eine Steigerung der Beteiligung an Aus- und Weiterbildung sein. Ein Netzwerk kann außerdem weitere Funktionen wahrnehmen, wie z.B.: Abstimmung der Angebote, regionales Marketing, Erstellung regionaler Programme, Empfehlung von Schwerpunktsetzungen etc. (vgl. Franz et al. 2002, 59).

3.3.3 Beratungsstellen

Trägerunabhängige Beratungsstellen dienen ebenfalls der Erhöhung der Transparenz und zur Orientierung von Weiterbildungsinteressierten. In allen Bundesländern gibt es in vielen Orten Beratungs- und Informationsstellen, die über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, wichtige gesetzliche Regelungen und ggf. auch Finanzierungsmöglichkeiten informieren. Viele dieser Stellen haben auch eigene Internetangebote, die für eine Vorabinformation über das Internet aufgerufen werden können.

4. Konzepte, Erfahrungen, Beispiele zur Vermittlung allgemeiner berufsbezogener Weiterbildung

In Kapitel zwei haben wir kurz belegt, dass die Bedeutung allgemeiner Qualifikationen im Arbeitsprozess zunimmt, aufgrund des öffentlichen „Gutscharakters“ und externer Effekte Betriebe diese Qualifikationen aber suboptimal weiter bilden. Das folgende dritte Kapitel hatte Anforderungen an eine allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung als Gegenstand. In diesem Kapitel geben wir einen kurzen Überblick über bisherige Konzepte und Aktivitäten zur Vermittlung solcher allgemeiner Qualifikationen. Der Fokus liegt dabei auf den öffentlichen Bildungsträgern.

Generell besteht bei diesen Bildungsträgern, vor allem bei den VHS, zunehmend die Tendenz, arbeitsweltbezogene Bildungsmaßnahmen anzubieten, da die Nachfrage stetig steigt. Die Nachfrage kann in eine „unmittelbare Nachfrage“ der Teilnehmer und eine „mittelbare Nachfrage“ von Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, die Weiterbildungsmaßnahmen für die betroffenen Individuen vermitteln, unterteilt werden. In Bielefeld bspw. umfasst die berufsbezogene Weiterbildung etwa 1/6 des Gesamtvolumens an Unterrichtsstunden bei den VHS, die vermittelte Nachfrage sogar 1/3 des Gesamtvolumens (vgl. Epping, Kocot 2002, 23).

Welche konkreten Ansätze es zur allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung bereits gibt, wird im Folgenden dargestellt. Die Ansätze umfassen ein sehr breites Spektrum, das von der Bereitstellung von Materialien über Evaluationskonzepte, Projektkonzepte bis zu umgesetzten Projekten reicht. Die Synopse konzentriert sich dabei auf konzeptionelle Überlegungen und berücksichtigt keine Einzelmaßnahmen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausrichtungen und Inhalte, die sich schwer miteinander vergleichen lassen, erfolgt die Strukturierung geografisch. Es wird aufgeführt, welche Ansätze es auf der Ebene von Ländern, des Bundes sowie der EU derzeit gibt. Dabei werden zuerst die Konzepte aufgeführt, die sich auf die Bundesebene auswirken. Es folgen Ansätze in verschiedenen Bundesländern, die sich entweder auf ein ganzes Bundesland oder eine Region innerhalb eines Bundeslandes beziehen. Anschließend erfolgt die Darstellung von EU-Initiativen, an die sich Beispiele aus europäischen Ländern anschließen.

Die Strukturierung der einzelnen Ansätze und Konzepte erfolgt im Allgemeinen gemäß der anfangs erwähnten Strukturierung des Projektes. Neben dem Projektziel werden - soweit die Informationen vorliegen - das „Was“, d.h. die Inhalte der Ansätze, das „Wie“, d.h. die Koordinations- und Abstimmungsmechanismen, das „mit Wem“, d.h. die beteiligten Akteure und das „für Wen“, d.h. die Zielgruppe aufgeführt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Einschätzung der Ansätze für eine Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung

4.1 Länderübergreifende Initiativen

4.1.1 NEXUS – Schlüsselqualifikationen an der Verbindungslinie zwischen beruflicher und kultureller Weiterbildung

Das NEXUS-Projekt ist als gemeinsames Entwicklungsvorhaben der Länder NRW (Landesinstitut für Qualifizierung, Soest), Hessen (Hessischer VHS Verband) und Hamburg (Hamburger Volkshochschule) entstanden.

Zielsetzung: NEXUS bezweckt die Verbindung zwischen kultureller und beruflicher Weiterbildung auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene. NEXUS hat folgende Zielsetzungen (vgl. Hessischer Volkshochschulverband, 2003 http://www.nexus-projekt.net/zielsetzung.-htm):

- Verstärkung des Beitrags der öffentlich verantworteten Weiterbildung für Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Beruf;
- Gründung regionaler, überregionaler und transnationaler Netzwerke zur Förderung der Weiterbildung;
- Sichtbarmachung bereits vorhandener Angebote an der Schnittstelle zwischen kultureller und beruflicher Weiterbildung;
- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch die Erhöhung der Kompetenzen und personalen Schlüsselqualifikationen;
- Erarbeitung von Qualitätsmerkmalen für Angebote mit Arbeitswelt- und Berufsbezug;
- Entwicklung von praktischen Angeboten im Bereich der Schnittstelle zwischen kultureller/allgemeiner und beruflicher Bildung;
- Unterstützung von Profilveränderungen und -erweiterungen der Weiterbildungs-einrichtungen;
- Konzipierung und Durchführung von Fortbildungsangeboten für Lehrkräfte der Bildungseinrichtungen.

Zielgruppen: Zum einen sollen im Rahmen von NEXUS für Künstler sowie für Beschäftigte im kulturellen und pädagogischen Bereich Qualifizierungsangebote erarbeitet werden. Zum anderen ist beabsichtigt, personale Kompetenzen von Arbeitskräften im beruflichen Kontext durch kreative/künstlerische Methoden zu fördern. Außerdem zielt ein Teil der Angebote auf die Förderung der Qualifikationen von Trainern und Lehrkräften.

Angebote: Als allgemeines Angebot zur Förderung personaler Kompetenzen für den Beruf sind Maßnahmen, wie z.B. Rhetorik, Selbstbehauptungs-, Bewerbungstraining durch Schauspiel oder Kreativitätstraining denkbar. Als spezifische Auftragsmaßnahmen für Firmen und Unternehmen ist der Einsatz kreativer Methoden für die Personal- und Produktentwicklung, z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung

u.ä. geplant. Darüber hinaus sollen für bestimmte Zielgruppen wie junge Erwachsene, arbeitslose Jugendliche im berufsbezogenen Kontext spezielle Maßnahmen angeboten werden, wie z.B. Theaterarbeit mit arbeitslosen Jugendlichen oder in der Lehrlingsausbildung.

Für Arbeitskräfte aus künstlerischen, kulturellen und pädagogischen Berufen sollen berufsvorbereitende und berufsbegleitende Angebote konzipiert sowie Hilfestellungen für Existenzgründer geleistet werden.

Akteure: An NEXUS beteiligt sind der Hessische Volkshochschulverband e. V. (hvv), in NRW die Bildungsstätte Einschlingen, die das Sozialpädagogische Bildungswerk (SOBI) umfasst und das Landesinstitut für Qualifizierung sowie die VHS Hamburg. Aus Schweden nehmen The Study Promotion Association, aus Italien die Universita Populare di Roma und aus Rumänien das Centrul Cultural Judetean Harghita County teil.

Ergebnisse: In Hessen hat sich eine AG NEXUS aus beruflicher und kultureller Bildung gegründet, die sich regelmäßig trifft. Das hvv-Institut des Hessischen Volkshochschulverbundes setzt Schwerpunkte mit der Beteiligung am BMBF-Projekt Lernende Region Rheingau-Taunus und mit der Zusammenarbeit mit der VHS Wetterau im KreativitätsForum Bad Nauheim.

In NRW konzentriert sich die Arbeit der AG NEXUS auf die Qualitätssicherung für Produktentwicklung und Vermarktung arbeitsweltorientierter Angebote der allgemeinen Weiterbildung.

Auf Bundesebene hat sich eine interdisziplinäre Projektentwicklungsgruppe gebildet, die sich aus Fachleuten der Bereiche Bildung, Kunst/Kultur, Organisationsentwicklung und Wirtschaft zusammensetzt, um ein bundesweites Supportnetzwerk aufzubauen. Dadurch soll der Transfer regionaler Entwicklungen in einen überregionalen, bundesweiten und internationalen Kontext und umgekehrt durchgeführt werden.

Auf internationaler Ebene fanden zwischen 2000 und 2002 Fachtagungen in England, Schweden, Bielefeld, Rom und Stockholm statt. Daraus entwickelte sich die europäische Lernpartnerschaft NEXUS. Im Rahmen dieser Lernpartnerschaft arbeiten fünf Organisationen aus allgemeiner, kultureller und berufsbezogener Weiterbildung aus England, Italien, Rumänien und Schweden gemeinsam an Fragestellungen wie der Definition von Verbindungslinien zwischen Bildung, Beruf, Kultur und Qualifizierung und der Formulierung des zukünftigen Bedarfs an innovativen Bildungsangeboten. Bei den Tagungen ging es zunächst um eine Verständigung über unterschiedliche Begriffe der Konzepte. Es wurde deutlich, dass trotz gemeinsamer Fragestellungen die Ausgangslagen in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind. Aufgrund des Strukturwandels auf dem europäischen Arbeitsmarkt wird Bedarf an einer weiteren und vertiefenden Bearbeitung des Themas gesehen, die in weiteren europäischen Kooperationsprojekten erfolgen soll (vgl. Landesinstitut für Qualifizierung 2002, 35 f.).

Einschätzung: Durch NEXUS wurden wichtige Rahmenbedingungen für die Förderung der Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung geschaffen, u. a. durch die Etablierung von Netzwerken und die Beteiligung an Projekten. Insgesamt steckt die Umsetzung der Konzepte von NEXUS noch in der Anfangsphase. Weitere Aktivitäten werden jedoch anvisiert.

4.1.2 Xpert

Seit Beginn des Jahres 2000 entwickelten die Volkshochschulen mit Xpert ein modulares Konzept, das für unterschiedliche Anforderungen passgenaue Angebote für das Berufsleben bietet. Xpert unterteilt sich in zwei Bereiche, den Europäischer ComputerPass und personal business skills. Seit 2001 können Prüfungen im Bereich des „Xpert European Computer Passport“ abgelegt werden, „Xpert pbs“ wird seit 2002 von der europäischen Prüfungszentrale in Dortmund angeboten (vgl. Schneiderreit 2003, 25). Beide Bereiche sind Teil des arbeitsweltorientierten Angebotes der VHS.

Inhalte: Das Lehrgangssystem **Europäische Computer Pass Xpert** vermittelt **umfassende** Kenntnisse und praktische Fertigkeiten mit gängigen Office-Programmen. Es besteht aus acht Modulen. Jedes schließt mit einer europaweit einheitlichen Prüfung ab, für die ein Zeugnis vergeben wird. Nach erfolgreicher Absolvierung der zwei Pflichtmodule „Win@Internet 1“ und „Textverarbeitung Basics“ sowie einem frei wählbaren Modul wird das Gesamtzertifikat European Computer Passport Xpert vergeben.

Nachdem zwei weitere Wahlmodule „Textverarbeitung Pro“, „Tabellenkalkulation“, „Datenbankanwendung“, „Präsentation“, „Kommunikation“ und „Win@Internet 2“ erfolgreich absolviert wurden, wird der Europäische Computer Passport Xpert Master erworben (Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. 2003, http://www.xpert-online.info).

Das Lehrgangssystem **Xpert personal business skills** bietet die Möglichkeit, für außerfachliche Anforderungen aus vier Segmenten von Kernkompetenzen individuelle Fortbildungsprofile maßgeschneidert zusammenzustellen (vgl. Schneidereit 2003 http://vhs-pbs-firmeninfo.server.de). Die vier Segmente von Kernkompetenzen sind:

- reden + verhandeln
- zielgerichtet präsentieren
- effektiv planen + organisieren
- Gruppenprozesse moderieren.

Dabei haben die Teilnehmer die Wahl, aus 12 Einzeltrainings die für sie geeigneten Schwerpunkte auszuwählen. Am Ende jedes Trainings wird ein Test durchgeführt, für den jeweils ein Einzelzeugnis vergeben wird. Nach erfolgreichem Abschluss von drei Einzelbausteinen wird das Zertifikat „Xpert personal business skills“ erworben, nach zwei weiteren erfolgreich absolvierten Modulen das Zertifikat „Xpert personal skills pro“. Nach dem Absolvieren einer zusätzlichen Leistung, i.d.R. in Form einer schriftlichen

Ausarbeitung, wird das Zertifikat „Xpert personal skills master“ erteilt. Die 12 Seminare dauern zwischen zwei und sechs Seminartage. Die Seminarinhalte können den betrieblichen Anforderungen angepasst werden und lassen sich bei Bedarf problemlos zeitlich erweitern (vgl. Schneiderreit 2003, 26).

Ein dritter Themenschwerpunkt, „**Culture Communication Skills – Interkulturelle Kompetenz**“, ergänzt die beiden anderen Bereiche von Xpert. Dieses Lehrgangssystem wurde vom Bayerischen Volkshochschulverband im Rahmen eines ESF-Projektes entwickelt. Ziel ist es, die kommunikativen und interkulturellen Fähigkeiten von Menschen, „die mit Fremdheit zu tun haben zu entwickeln und/oder zu erweitern“ (Bayerischer Volkshochschulverband 2003, http://62.245.128.67/index.php?pageid=-86&pub=1&-na_id=69).

Die grundlegenden Qualifikationen werden je nach Interessensgebiet in einem der vier „Basic“-Module erworben. Jeder Basic-Kurs gliedert sich inhaltlich in zwei Bereiche, in eine allgemeine Einführung zur interkulturellen Kompetenz und eine Sensibilisierung im jeweiligen Handlungsfeld, das auf die Zielgruppen bedarfsgerecht zugeschnitten ist. Der Kurs schließt mit einer Prüfung und dem Zertifikat „Interkulturelle Kompetenz Basic“. Das Zertifikat berechtigt zur Teilnahme am Professional-Modul. Der Professional-Kurs umfasst ebenfalls 16 Unterrichtseinheiten sowie eine Prüfung, nach deren erfolgreicher Absolvierung das Zertifikat „Interkulturelle Kompetenz Professional“ verliehen wird. Die dritte Stufe, der Master Kurs, umfasst 40 Unterrichtseinheiten. Er vertieft vorher erworbene Kenntnisse und zielt auf Personen in verantwortlichen Positionen. Darüber hinaus wurde ein Lehrgangskonzept für die Qualifizierung der Kursleiter entwickelt (vgl. ebenda).

Zielgruppen: „Die Lehrgänge wenden sich an Teilnehmer aus dem privaten und öffentlichen Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich, aus dem kaufmännischen Bereich von Handels- und Industriebetrieben sowie an Selbständige mit Klein- und Mittelbetrieben“ (http://www.xpert-online.de/seiten/konzept.html). “Xpert bps“ eignet sich für alle Personen, vom einfachen Angestellten bis zu den Topmanagern.

Das Programm „Culture Communication Skills – Interkulturelle Kompetenz“ richtet sich an vier unterschiedliche Zielgruppen. Die Zielgruppe sind Menschen, die sich im Arbeitsalltag intensiv mit kultureller Fremdheit auseinander setzen und in den Sektoren Wirtschaft (KMU), Gesundheit und Pflege, Sozialpädagogische Dienste/Schulwesen oder Sprachunterricht arbeiten.

Akteure: Das Lehrgangssystem Xpert richtet sich vor allem an öffentliche Einrichtungen, besonders an Volkshochschulen. Es wird von der Europäischen Prüfungszentrale unterstützt, indem diese die ständige Aktualisierung der Prüfungen, Lerninhalte und -materialien garantiert. In mehr als 10 europäischen Ländern gibt es bereits Partnerorganisationen. Auch Unternehmen in Deutschland und Europa mit eigenen Weiterbildungsabteilungen können sich an dem Lehrgangsystem beteiligen (vgl. ebenda 28).

Ergebnis: Bislang wurden mehr als 500.000 Prüfungen durchgeführt, was auf eine erfolgreiche Konzeption und Durchführung der Qualifizierungsangebote schließen lässt (vgl. Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. 2006, http://www.xpert-online.info). Die Angebote von Xpert sind immer wieder erweitert worden, zuletzt um die Bereiche „Xpert Business“, das auf betriebswirtschaftliches Know-how zielt, und „Xpert Linux“ (vgl. ebenda, 28).

Die europaweite Konzeption des Lehrgangsystems mit regelmäßig aktualisierten Inhalten und einheitlichen Prüfungen, das auf den betrieblichen Bedarf abzielt, stellt einen guten Ansatz für eine Weiterbildungsmaßnahme mit allgemeinen arbeitsweltbezogenen Inhalten dar. Xpert umfasst relevante arbeitsweltbezogene Inhalte, die bei „Xpert pbs“ bei Bedarf erweitert werden können und somit den individuellen Anforderungen stärker gerecht werden. Allerdings kann damit nur ein Teilbereich des betrieblichen Bedarfs an allgemeinen arbeitsweltbezogenen Anforderungen abgedeckt werden, da Xpert auf bestimmte standardisierte Inhalte ausgerichtet und nicht beliebig flexibel ist.

4.1.3 GECO – Konzept zur Erfolgsmessung/Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Zielsetzung: Ein ganz anderer Ansatz zielt auf ein Instrument zur Erfolgsmessung von Qualifizierungsmaßnahmen, u. a. im Bereich der soft skills sowie auf die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Diese beiden Aspekte sind im Zusammenhang mit allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen von besonderer Bedeutung, da die Erfassung und Messung dieser Fähigkeiten mit größeren Schwierigkeiten verbunden sind als die von fachlichen Qualifikationen. Dies führt häufig dazu, dass fachübergreifende Fähigkeiten in geringerem Maße gefördert werden.

Inhalt: Ein Verfahren zur Bildungsberatung, das Potenzialanalysen sowie die Ermittlung von Bildungslücken umfasst, entwickelte die GECO Systems GmbH. Damit können standardisierte oder individuelle soft skills, kognitive Fähigkeiten sowie berufliche Qualifikationen getestet werden. In den Assessments können unterschiedliche Fachbereiche kombiniert werden, um multiple Anforderungen zu evaluieren, wobei den Fachbereichen verschiedenartige Wertigkeiten sowie Wissenstiefen zugeordnet werden können. Außerdem ermöglicht es der Test, verschiedene Testmethoden zu integrieren. Neben der absoluten Test-Auswertung können die Ergebnisse mit allen bisher in der empirischen Datenbank vorhandenen Testergebnissen verglichen werden. Dieses Instrument ist für alle Fach- und Themenbereiche anwendbar (s. GECO Systems www.it-certified.de).

Einschätzung: Der Einsatz dieses Instruments ist auch für Bildungsträger wie die VHS interessant, da es ein objektives Analyseverfahren zur Erfassung von allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen darstellt, alle Fach- und Themenbereiche umfassen kann und die Ableitung von Lernmaßnahmen sowie individuellen Lernangeboten ebenso ermöglicht wie eigene Testinhalte. Die objektive Messbarkeit und Evaluation, die ein Problem bei allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen darstellt, ist ein relevanter

Aspekt für Betriebe und Beschäftigte, der zu einer höheren Akzeptanz und Inanspruchnahme von allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen führen könnte.

4.2 Nordrhein-Westfalen

Ebenso wie in Hessen wurde auch in Nordrhein-Westfalen das Weiterbildungsgesetz novelliert. In dem neuen Gesetz, das am 1. Januar 2000 in Kraft trat, wird die arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung als ein neues Arbeitsfeld eingeführt (vgl. Epping/Kocot 2002, 7; NRW Ministerium für Arbeit und Wirtschaft 2000, http://www.text.masqt.nrw.de/bibliothek/gesetze/weiterbildung/weiterbildung_01.html). Den Weiterbildungseinrichtungen wird eine fünfjährige Übergangsfrist eingeräumt, innerhalb derer sie ihr Angebotsprofil an das neue Weiterbildungsgesetz anpassen sollen.

In Nordrhein-Westfalen gibt es zahlreiche Aktivitäten in Bezug auf Weiterbildung und Qualifizierung. Im Folgenden werden wesentliche arbeitsweltorientierte Ansätze, Instrumente und Projekte dieses Bundeslandes aufgeführt.

Am stärksten haben sich, laut vorliegender Dokumentation, zwei Institutionen mit dem Thema allgemeine arbeitsweltorientierte Weiterbildung beschäftigt und Broschüren bzw. Handbücher entwickelt, die dazu beitragen sollen, die Arbeitsweltorientierung zu fördern und sie bei Bildungsträgern verstärkt umzusetzen. Diese Institutionen sind das Landesinstitut für Qualifizierung sowie die Move Organisationsberatung.

4.2.1 Landesinstitut für Qualifizierung des Landes Nordrhein-Westfalen

Einen angebotsseitigen Ansatz stellt die Broschüre des Landesinstituts für Qualifizierung dar. Die Broschüre dient der verstärkten Ausrichtung der Maßnahmen der Volkshochschulen auf den Bedarf der Betriebe und bietet den Bildungsträgern Hilfestellungen bei der Erstellung und Umsetzung arbeitsweltorientierter Maßnahmen.

Akteure und ihre Zielsetzung: Das neue Weiterbildungsgesetz verzichtet bewusst darauf, die arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung genauer zu definieren. Statt dessen wurde eine neu geschaffene Regionalkonferenz damit beauftragt, „die Weiterbildungsangebote und deren Förderung zu sichern (§ 21 BbG) und den Rahmen für einen Wirksamkeitsdialog über die Umsetzung des novellierten Weiterbildungsgesetzes zur Verfügung zu stellen.“ (Epping, Kocot 2002, 7). Eine Entwicklungsgruppe der Abteilung Weiterbildung des Landesinstituts für Schule und Weiterbildung erarbeitete ein Konzept- und Diskussionspapier, das die am Wirksamkeitsdialog Beteiligten dabei unterstützen soll, „ein gemeinsames Verständnis einer arbeitswelt- und berufsbezogenen Weiterbildung zu vermitteln“. An dieser Entwicklungsgruppe sind neben dem Landesinstitut für Qualifizierung verschiedene Bildungsträger, insbesondere Volkshochschulen sowie andere öffentliche Träger, beteiligt. Die Entwicklungsgruppe sollte außerdem Vorschläge machen, in welchen Themenbereichen und welchen Formen Angebote einer arbeitswelt- und berufsbezogenen Weiterbildung realisiert werden könnten.“ (Epping, Kocot 2002, 7). Die Broschüre beschreibt neben den personalen, organisatorischen und sozialen Zielen

der Weiterbildung die Voraussetzungen zur Realisierung arbeitswelt- und berufsbezogener Weiterbildungsangebote sowie die Arbeitsfelder.

Zielgruppen der arbeitswelt- und berufsbezogenen Weiterbildung: Zielgruppe der arbeitsweltbezogenen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen sind neben den Individuen, und zwar allen Personen, auch bildungsfernen, ebenso Institutionen, wie Betriebe, soziale und private Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Verwaltungen (vgl. ebenda, 17f.).

Zielgruppe der Broschüre: Die erweiterte Zielgruppe der Adressaten der Weiterbildung impliziert veränderte Aufgaben und Rollen für die pädagogischen Mitarbeiter in Richtung Akquisition, Beratung, Managementtätigkeiten, Moderation und Netzarbeit (vgl. ebenda, 21). Da es für öffentliche Weiterbildungseinrichtungen oft noch nicht selbstverständlich ist, Weiterbildungsangebote für Unternehmen zu konzipieren und durchzuführen, bietet das Konzept- und Diskussionspapier des Landesinstituts für Qualifizierung einen Leitfaden für betroffene Träger.

Inhalte: In der Broschüre werden die Voraussetzungen, Hindernisse sowie Möglichkeiten und Chancen des erweiterten Angebotes aufgeführt. Außerdem zeigt der Leitfaden Angebotsfelder und beispielhaft konkrete Entwicklungsfelder auf, besonders im Bereich der Kompetenzentwicklung durch kulturelle Bildung (vgl. Kocot, 2002, 39ff.).

Ein weiterer Bereich, der in der Broschüre angesprochen wird, ist die Gesundheitsförderung durch arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung, die dazu beitragen soll, durch erhöhte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität, Sicherung der Kreativität, langfristige Senkung des Krankenstandes, Reduzierung von Fehlzeiten etc. die Innovationskraft sowie Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu verbessern und deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Wohlfahrt 2002, 43). Gesundheit wird in diesem Zusammenhang als „Produktives Potential“ betrachtet (vgl. ebenda).

Neben sozialen, personalen und methodischen Qualifikationen führt die Broschüre Medienkompetenz mit den Komponenten Anwendungssicherheit im Umgang mit Hard- und Software, Arbeitstechniken, Kenntnis des eigenen Lernverhaltens und Fähigkeiten zur mediengerechten Präsentation von Lern- und Arbeitsergebnissen als einen weiteren Bereich der Schlüsselqualifikationen auf (vgl. Heinen, Pfeiffer-Jäger 2002, 52f.).

Eine spezielle Gruppe von Arbeitskräften bilden die Existenzgründer. In der Broschüre des Landesinstitutes für Qualifizierung werden Qualifizierungsbausteine aufgelistet, die für diesen Personenkreis in Frage kommen. Außerdem wird beispielhaft ein Projekt vorgestellt (vgl. Brunze, Hollmann-Schiek 2002, 64ff.).

Ein weiterer Bereich, der die Arbeitskräfte betrifft, ist das Thema Erwerbsarbeit und Familie. Das Landesinstitut für Qualifizierung führt beispielhaft Schlüsselqualifikationen auf, die in diesem Bereich von besonderer Bedeutung sind und die auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen (vgl. Hilf 2002, 68ff.).

Abstimmungsmechanismus: Durch die Gesetzesänderung wird es für die Bildungsträger erforderlich, das Angebot per Katalog „durch passgenaue und zeitnahe Angebote, die direkt mit dem Kunden/Unternehmen abgestimmt und für diese entwickelt und durchgeführt werden“ zu ergänzen (vgl. Epping, Kocot 2002, 21).

In diesem Zusammenhang wird auf die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen hingewiesen, um für die „wirkliche“ Bedarfslage der Betriebe Angebote entwickeln zu können. Dazu werden Voraussetzungen, Hindernisse, Möglichkeiten sowie Chancen aufgezeigt (vgl. ebenda 25).

Neben der Kooperation mit Unternehmen wird auch auf die Bedeutung von Kooperationen mit anderen Akteuren, wie z.B. mit Wirtschaftsverbänden, Fachverbänden und Kammern, hingewiesen, um Kontakte zu knüpfen und Angebote mit anderen Bildungsträgern in der Region abzustimmen (vgl. ebenda 29). Dazu werden Fragestellungen für die Betriebe sowie Beispiele, Möglichkeiten und Voraussetzungen aufgeführt.

Ergebnisse: Inwieweit die überwiegend öffentlichen, aber auch privaten Bildungsträger, die Mitglieder in der Entwicklungsgruppe bei der „Konzeptentwicklung Weiterbildung für Arbeitswelt und Beruf“ sind, die von ihnen erarbeiteten Konzepte und Überlegungen bereits umgesetzt haben, lässt sich anhand des aktuellen Angebotes per Internet feststellen.

Die Konzepte und Vorstellungen werden teilweise nur sehr langsam umgesetzt. Der Anteil arbeitsweltorientierter Maßnahmen an dem Gesamtangebot ist darüber hinaus bislang bei den aufgeführten Institutionen, die bisher andere Schwerpunkte und Zielgruppen hatten, noch recht gering. Sie orientieren sich im allgemeinen weiterhin stark an den bisherigen Angeboten bzw. Zielgruppen (z.B. Meinwerk-Institut, DGB Bildungswerk NRW e.V.) und nehmen nur vereinzelt allgemeine arbeitsweltbezogene Maßnahmen in ihr Programm auf, die sich an ein breiteres Publikum wenden.

Allerdings bieten einige der öffentlich geförderten Qualifizierungsträger, z.B. die VHS Dortmund, die VHS Ibbenbüren und das Bildungswerk Aachen explizit maßgeschneiderte Weiterbildungen und Beratung an („Weiterbildung auf Bestellung“). Die VHS Dortmund wirbt damit, dass maßgeschneiderte Bildungslehrgänge für aktuelle, kurzfristige Bedarfe bei den Auftraggebern konzipiert und zeitnah durchgeführt werden. In dem im Internet veröffentlichten Geschäftsbericht der VHS Dortmund ist aufgeführt, in welchen Bereichen und in welchem Umfang Weiterbildung auf Bestellung durchgeführt wurde. Dabei wird ersichtlich, dass es fast ausschließlich öffentliche Einrichtungen waren, die die arbeitsweltorientierten Angebote in Anspruch genommen haben, wie z.B. das Sozialamt, Schulen sowie die Stadtverwaltung (vgl. VHS Dortmund 2003, http://g2.www.dortmund.de/inhalt_externe/vhs/a-und-z/gb.html). Einer Zusammenarbeit mit privaten Betrieben ist in dem Geschäftsbericht nicht aufgeführt.

In der VHS Solingen wurde schon 1995 der Bereich der beruflichen Bildung wegen des Images separat ausgewiesen, als Berufsbildungszentrum. Die Angebote des Berufsbildungszentrums zielen auf den Bedarf der Betriebe und umfassen neben dem

Angebot an maßgeschneiderten Maßnahmen z.B. Sprachkurse, EDV-Kurse, Rhetorik-Seminare und andere Kurse, die der Kommunikation im Betrieb dienen.

Die VHS Bielefeld bietet ebenfalls unter der Rubrik „Mitarbeiterfortbildung für Unternehmen“ ein umfangreiches Fortbildungsangebot an, das auf „firmenspezifischen Erfordernissen“ basiert (vgl. VHS Bielefeld 2003, http://www.vhs-bielefeld.de). Sie bietet den Betrieben eine gemeinsame Festlegung von Lernzielen, des Qualifizierungskonzeptes sowie der Zeitstruktur und darüber hinaus eine zielorientierte Beratung. Außerdem umfasst das Angebot „systematische Analysen des betrieblichen Fortbildungsbedarfs, detaillierte Sollkonzepte und Qualifizierungspläne, transfersichernde Maßnahmen und intensive Nachbetreuung“ (ebenda). Das Angebot gliedert sich in die Bereiche neue Technologien, branchenspezifische Sprachtrainings und Personal & Social Business Skills.

Auffällig ist auch die verhältnismäßig starke Orientierung der Angebote des „Kreativ-Hauses“ in Münster an der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung. Neben den Bereichen Kunst, Musik, Theater, Tanz, Gesundheit/Entspannung und Sprachen präsentiert das „Kreativ Haus“ ein recht breites Angebot unter der Rubrik „Arbeit und Beruf“ mit den Schwerpunkten Büro, Kommunikation, Frau & Beruf, Arbeit & Recht, Entspannung sowie Fremdsprachen und mehr.

Unter den Mitgliedern der Kooperationsgruppe befinden sich auch Bildungseinrichtungen, die ihren Fokus ausschließlich auf die Arbeitswelt gerichtet haben, wie z.B. BEA Training & Seminare in Unna. Dabei handelt es sich um eine Weiterbildungseinrichtung, die sowohl aus einer GmbH als auch aus zwei öffentlich geförderten Bildungswerken (politische und berufliche Bildung) besteht. Sie bieten ein breites Spektrum von allgemeinen arbeitsweltbezogenen Kursen an.

Die Orientierung der öffentlichen Träger und besonders der VHS in Richtung Arbeitsweltbezug zeigt erste Erfolge. Die Entwicklung muss weiter fortgeführt werden. Das Beispiel der VHS Dortmund zeigt jedoch, dass die Angebote bei weitem noch nicht in dem Umfang von Unternehmen in Anspruch genommen werden, wie es beabsichtigt ist. Folglich muss der Kontakt zwischen Betrieben und VHS intensiviert werden.

4.2.2 Move Organisationsberatung

Die Move Organisationsberatung erarbeitete mit zwei Handbüchern ebenfalls ein angebotsseitiges Konzept. Ebenso wie die Broschüre des Landesinstituts für Qualifizierung stellen die Handbücher für öffentlich geförderte Bildungsträger eine Hilfestellung dar, um ihre Organisation und ihre Angebote nachfrageorientiert auszurichten und zu gestalten.

Die Move Organisationsberatung GbR berät und qualifiziert überwiegend soziale Dienstleistungsunternehmen im Bereich Arbeit, Qualifizierung und Bildung. Im Rahmen eines Innovationsprojektes zur Förderung der Weiterbildung und durch die Unterstützung

des Landes Nordrhein-Westfalen erstellte Move das Handbuch „Arbeitsweltorientierte Bildungsangebote“.

Zielsetzung und Inhalte: Für einen Leistungsvergleich arbeitsweltorientierter Angebote wurden Qualitätskriterien sowie Methoden und Instrumente zu ihrer Messung erarbeitet (vgl. Meyer-Kocot, Moll, Rauchfuß 2001, 5). Das Handbuch soll den Bildungsträgern dabei helfen, ihre Angebote auf die Arbeitswelt zu orientieren und auf diese Zielsetzung hin zu überprüfen (vgl. ebenda, 15). Dazu werden Qualitätskriterien aufgelistet, die die Weiterbildungsanbieter unterstützen sollen, Angebote in guter Qualität und zur Zufriedenheit der Kunden anzubieten (vgl. ebenda 16ff.). Außerdem werden Methoden aufgeführt, die zur Evaluierung der Maßnahmen eingesetzt werden können (vgl. ebenda 23ff.).

Weiterhin wird dargestellt, wie ein Leistungsvergleich mit anderen Bildungsträgern durchgeführt werden sollte und welche Kriterien dabei zu berücksichtigen sind (vgl. ebenda 28ff.). In einem weiteren Kapitel wird darauf hingewiesen, dass die arbeitsweltorientierte Ausrichtung der Träger mit einer Neuorientierung verbunden ist und es werden Aspekte aufgeführt, die für eine erfolgreiche Veränderung der Institutionen erforderlich sind (vgl. ebenda 33ff.). Konkrete detaillierte Fragen zu verschiedenen Bereichen sollen die Qualifizierungsträger bei der Einführung des neuen Geschäftsfeldes unterstützen (vgl. ebenda 40ff.). Dabei wird auch darauf eingegangen, wie Bildungsträger sich verhalten müssen, um mit Unternehmen Kontakt aufzunehmen und ihre Angebote auf den Bedarf der Betriebe auszurichten (vgl. ebenda 42.).

Zur konkreten Anwendung werden Checklisten zu Themen wie Konzept, Präsentation des Angebotes, Kompetenz der Referenten, Teilnehmerorientierung und Profil der Einrichtung sowie Fragebögen zu verschiedenen Bereichen beigefügt, die Bildungseinrichtungen helfen können, ihren Stand einzuschätzen.

Akteure: Neben der Move Organisationsberatung waren an dem Projekt Einrichtungen mit Schwerpunkten in der kulturellen, politischen, Gesundheits-, Familien- und Frauenbildung beteiligt.

Ergebnis: Ein Leistungsvergleich, der anhand von arbeitsweltorientierten Angeboten durchgeführt wurde, zeigte, dass die Weiterbildungseinrichtungen mit diesen Angeboten noch wenig Erfahrung hatten.

Als Folge wurde ein weiteres Innovationsprojekt gestartet, dessen Schwerpunkt die Entwicklung von Angeboten war. Die Ergebnisse sind in dem Handbuch „Pro V:i Produktentwicklung und Vermarktung arbeitsweltorientierter Angebote der allgemeinen Weiterbildung“ zusammengefasst.

Zielsetzung von Pro V:i: Ziel des Handbuches ist es, Bildungsträger bei der Erstellung arbeitsweltorientierter Angebote zu unterstützen. Es bietet Anregungen, wie Weiterbildungsangebote arbeitsweltorientiert zu entwickeln sind und wie bei der Entwicklung schon die Vermarktungsaspekte mit berücksichtigt werden können (vgl.

Meyer-Kocot, Moll 2003, 4). Move verbindet dabei Ansätze, Konzepte und Methoden allgemeiner Weiterbildung mit einer arbeitsweltorientierten Ausrichtung sowie mit Erfahrungen und Anforderungen der beruflichen Qualifizierung (vgl. ebenda).

Das Handbuch ist sehr praxisorientiert und listet die relevanten Schritte für eine Produktentwicklung auf. Es führt auf:

- aus welchen Bereichen Impulse für eine Neu- bzw. Produktentwicklung kommen können,
- wie die Ideenfindung und -entwicklung erfolgen kann,
- welche Kriterien zur Ideenbewertung und Auswahl herangezogen werden können,
- nach welchen Kriterien die Festlegung und die Beschreibung des Angebotskonzeptes erfolgen sollte,
- welche Aspekte bei der Überprüfung und Reflexion des neu entwickelten Qualifizierungsangebotes berücksichtigt werden sollten,
- was bei der Planung des Marketingkonzeptes beachtet werden sollte und
- welche Kriterien bei der Erprobung bzw. dem Testlauf und der Auswertung eine Rolle spielen.

Das Handbuch weist darüber hinaus auf die Bedeutung der Zielgruppe hin und führt Fragen auf, die den Bildungsträgern dabei helfen können, sich mit der Zielgruppe auseinander zu setzen und Informationen über sie einzuholen sowie welche Kenntnisse erforderlich sind, um ein passgenaues Angebot konzipieren zu können.

Es wird auch auf die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen, der an der Produktentwicklung Beteiligten und der Akteure hingewiesen, die mit zu berücksichtigen sind, auf die Ressourcen und Rahmenbedingungen, die bei der Produktentwicklung eine Rolle spielen sowie auf die Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der Fragen, die in diesem Zusammenhang beantwortet werden müssen (vgl. Meyer-Kocot, Moll 2003, 21).

Der Schwerpunkt des Handbuches liegt auf dem Thema Vermarktung. Dabei wird detailliert beschrieben, wie Bildungsträger schrittweise vorgehen sollten, um ihre neuen Produkte erfolgswirksam auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus wird anhand von Beispielen dargestellt, wie verschiedene Bildungsträger arbeitsweltorientierte Angebote entwickelt und auf den Markt gebracht haben.

Außerdem behandelt das Handbuch den Bereich Qualitätssicherung für Produktentwicklung und Vermarktung (vgl. ebenda 40ff.).

Abschließend wird auf die Bedeutung der Ausrichtung der Angebote auf die Nachfrage hingewiesen. Es werden Vorschläge aufgeführt, mit welchen Experten und in welchen Bereichen der Dialog gesucht werden sollte und Vorteile dargestellt, die Kooperationen bieten können (vgl. ebenda 44f.).

Ein **Abstimmungsmechanismus** war in diesen beiden Projekten nicht erforderlich, da es sich um Handbücher handelt, die Bildungsträgern Anleitungen liefern, um ihre Konzepte und Angebote an der Arbeitswelt zu orientieren und zu etablieren. In beiden Handbüchern wird jedoch auf die Bedeutung von Kooperationen für Bildungsträger hingewiesen. Außerdem bieten die Handbücher zahlreiche Anregungen, wie die Angebote auf die Nachfrage abgestimmt werden können.

Ergebnis: Das Handbuch „Pro V:i Produktentwicklung und Vermarktung arbeitswelt-orientierter Angebote der allgemeinen Weiterbildung“ war die Folge der Erkenntnis, dass die Orientierung auf die Arbeitswelt in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen noch nicht ausreichend umgesetzt ist, um Leistungsvergleiche zwischen den Einrichtungen zu ermöglichen, wie sie im Handbuch „Arbeitsweltorientierte Bildungsangebote“ dargestellt sind. In wieweit das zweite Handbuch dazu beigetragen hat, die Weiterbildungs-maßnahmen und ihre Vermarktung stärker an der Arbeitswelt zu orientieren, kann noch nicht beurteilt werden.

4.2.3 Praxisleitfaden – iabos organisationsentwicklung GmbH

Ein drittes Handbuch, das von iabos organisationsentwicklung in Minden herausgeben wurde, richtet sich sowohl an Bildungseinrichtungen als auch an Unternehmen, um gemeinsam Verfahren zu entwickeln, die eine nutzerorientierte Gestaltung der Lernprozesse in den Unternehmen ermöglichen.

Die VHS Altkreis Lübbecke entwickelte Anfang 2002 mit der iabos organisations-entwicklung gmbh aus Minden im Rahmen eines Innovationsprojektes in der Weiterbildung die Idee, die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und mittelständischen Unternehmen näher zu untersuchen. Anlass für das Thema war die Neuausrichtung der Weiterbildung in NRW sowie eine intensivierte Qualitätsdiskussion im Bildungssektor (vgl. Becker et al. 2003, 7).

Akteure: verschiedene Weiterbildungseinrichtungen und KMU kamen zum Erfahrungs-austausch zusammen. Unterstützt wurde das Projekt durch das I.Q. Institut für Qualifikation im Beruf aus Hannover (einem Anbieter beruflicher Bildung), die bfw Gesellschaften (Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB (bfw) Düsseldorf, Berufsfortbildungswerk GmbH (bfw) Berlin, inab – Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft des bfw mbH Berlin), das Innovationszentrum Fennel, die Transfergesellschaft Ostwestfalen-Lippe (ein Netzwerk, in dem 14 Unternehmen aus der Region zusammengeschlossen sind und u.a. gemeinsame Personalentwicklung durchführen) sowie das Landesinstitut für Qualifizierung (vgl. Becker et al. 2003, 7).

Zielsetzung: Ein Praxisleitfaden, der die Kooperation von Bildungsanbietern mit Wirtschaftsunternehmen auf der Basis von Schlüsselsituationen in Form empfohlener Prozesse beschreibt.

Methoden: Es fanden eine Open Space Konferenz mit Weiterbildungsanbietern und Unternehmen aus der Region sowie ganztägige Diskussionen in Workshops mit einzelnen Arbeitsgruppen statt. Darüber hinaus wurden die Unternehmen und Bildungseinrichtungen in Fragebögen zu ihren Erfahrungen bei der Zusammenarbeit befragt.

Inhalte: Vier zentrale Aspekte der Orientierung, Positionierung und Entwicklung von Weiterbildungsträgern, die bei der Ausrichtung auf die Arbeitswelt von Bedeutung sind, werden in dem Leitfaden ausführlich behandelt:

- Qualitätsorientierte Prozessorientierung in der Arbeitsorganisation,
- Leitbild- und Strategieentwicklung,
- Marketing, Akquisition und Kundenorientierung (Kundenorientierung, maßgeschneiderte Angebote),
- Transfer, Evaluation und Controlling von Qualifizierungsmaßnahmen.

Dabei werden jeweils die Problematik, Herangehensweise und Lösungsvorschläge dargestellt. Darüber hinaus wird in dem Praxisleitfaden auf die Berücksichtigung des Transfers der Projektergebnisse in Weiterbildungseinrichtungen eingegangen.

Einschätzung: Es liegen noch keine Ergebnisse der Umsetzung in Weiterbildungsinstitutionen vor.

4.2.4 Bildungsportal Nordrhein-Westfalen

Das Bildungsportal Nordrhein-Westfalen stellt unter der Rubrik Weiterbildung Informationen zur allgemeinen und beruflichen Weiterbildung zur Verfügung (s. Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen (MSJK), 2003, http://www.bildungsportal.nrw.de).

Der Bereich allgemeine Weiterbildung unterteilt sich in vier Punkte, die zum Teil implizit, zum Teil explizit berufliche Qualifizierung umfassen:

1) Es werden Institutionen aufgeführt, die Beratung anbieten.
2) Das Modellprojekt „Interkulturelle Weiterbildung im Netzwerk“, welches durch das Forum Weiterbildung in Unna durchgeführt wird, konzentriert sich auf Angebote zur betrieblichen Weiterbildung und beruflichen Qualifizierung. Im Rahmen dieses Projektes wurden 20 kleine und mittlere Unternehmen befragt, in denen interkulturelle Beziehungen von Bedeutung sind, um auf dieser Grundlage Qualifizierungsangebote zu fördern. Eines der Ziele ist dabei, die interkulturell ausgerichteten Qualifizierungsanbieter in einem Netzwerk zu bündeln. In diesem Netzwerk sollen für wichtige Themenfelder bereits vorhandene interkulturell akzentuierte Beratungs- und Qualifizierungskonzepte für KMU nachgewiesen bzw. neue entwickelt werden.

3) Das Modellprojekt „Lebenslanges Lernen für alle“ im Ennepe-Ruhr-Kreis verfolgt das Ziel, einen Kooperationsverbund, ein regionales Netzwerk von Bildungsanbietern, aufzubauen. Das Konzept beinhaltet die Verknüpfung von informellem und institutionellem Lernen sowie die Schaffung von Angeboten für selbstgesteuertes Lernen.
4) Lernende Regionen (vgl. hierzu S. 51ff.).

Einschätzung: Das Weiterbildungsportal NRW dient vor allem zur Schaffung von Transparenz sowie zur Information für Interessierte. Die beiden aufgeführten Modellprojekte sowie die Lernenden Regionen beinhalten Koordinationsmechanismen von Angebot und Nachfrage. Sowohl bei dem „Lebenslangen Lernen“ als auch bei dem Projekt „Interkulturelle Weiterbildung im Netzwerk“ wird das Netzwerk bzw. der Kooperationsverbund als Abstimmungsmechanismus gewählt. Das letztgenannte Modellprojekt setzt zusätzlich eine Befragung zu Eruierung der Nachfrage ein. Die Beratungsstellen dienen ebenfalls zur verbesserten Abstimmung von Bildungsangeboten mit den Vorstellungen der Individuen und Unternehmen.

4.2.5 Initiativen von Volkshochschulen

Im Rahmen der Tagung „Weiterbildung für Betriebe – Verbesserung der Vermarktungschancen für Weiterbildungseinrichtungen gegenüber KMU“, die das Landesinstitut für Qualifizierung (LfQ) in Nordrhein-Westfalen im Oktober 2003 organisierte, wurden drei Ansätze von Volkshochschulen vorgestellt, die auf eine nachfrageorientierte Ausrichtung arbeitsweltbezogener Maßnahmen abzielen.

4.2.5.1 Interkulturelle Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen

Ausgangssituation: Das NRW-Ministerium für Wirtschaft und Arbeit beschrieb in seinem Rahmenkonzept für das Politikfeld Aus- und Weiterbildung vom Juli 2002 die Beteiligung an beruflicher, allgemeiner und politischer Weiterbildung, gemessen an den aktuellen Erfordernissen, als viel zu gering. Um Abhilfe zu schaffen wurde u. a. angestrebt, die Verzahnung von Anbietern und Angeboten mit der regionalen Nachfrage zu verbessern und vor allem die kleinen und mittleren Betriebe als Akteure zu gewinnen (vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen 2002, http://www.lfq.nrw.de/download/rahmen-konz.pdf).

Zielsetzung: Das Projekt Interkulturelle Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen fand im Rahmen des Programms Lebenslanges Lernen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) statt. Ein wichtiger Punkt in dem Projekt war die Eröffnung von Zugängen für Weiterbildungseinrichtungen zu KMU. Interkulturelle Kompetenz wurde als ein besonders geeignetes Themenfeld erachtet, um allgemeine/persönliche und beruflich-betriebliche Lerninteressen zu verknüpfen. Das Projekt wandte sich zunächst an Unternehmen, in denen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund integriert und nach Möglichkeit deren spezielle Fähigkeiten genutzt

werden sollen, bzw. an Unternehmen, die Mitarbeiter auf internationale Geschäftskontakte vorbereiten wollen (vgl. Buhl 2003, 4).

Im Rahmen dieses Projektes wurde in Bergkamen ein Teilprojekt mit einem Busunternehmen realisiert, bei dem Busfahrern vor allem Kundenorientierung vermittelt wurde.

Akteure: An der Umsetzung des Projektes waren neben dem Unternehmer und dem Betriebsratsvorsitzenden, die VHS Bergkamen sowie die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) beteiligt.

Inhalte: Themen, die mit deutschen und ausländischen Busfahrern behandelt wurden, waren, neben schwierigen Situationen im Kundenkontakt, besonders Beschwerden, Probleme der Arbeitszeitgestaltung und Stressspitzen bei Reisebusfahren. Diese Themen wurden in Diskussionsrunden behandelt, vorgefallene Situationen in Rollenspielen bearbeitet.

Einschätzung: Ein nicht zu unterschätzender Grund für das Zustandekommen der Maßnahme war die öffentliche Förderung. Die Beteiligten (Unternehmer, Betriebsratsvorsitzender sowie VHS) beurteilten die Maßnahme als erfolgreich. Mit dem Angebot konnten zwar nicht alle Busfahrer erreicht werden, es wird jedoch die begründete Hoffnung geäußert, dass die positiven Erfahrungen in den Betrieb hineinwirken. Der Unternehmer äußerte, dass er künftig bei entsprechendem Qualifizierungsbedarf auf diese Art von Maßnahmen zurückgreifen würde.

4.2.5.2 Ausbildung zum Kommunikations-/Gesundheitscoach in der VHS Iserlohn

Im Rahmen der Tagung „Weiterbildung für Betriebe“ wurde auch die Maßnahme Ausbildung zum Kommunikations- und Gesundheitscoach für Betriebe vorgestellt. Anschließend fand eine Diskussion der Probleme mit den Teilnehmern statt.

Zielsetzung: Im Rahmen eines Innoprojektes hat die VHS ein passgenaues, arbeitsweltbezogenes Produkt entwickelt: einen Lehrgang zum Kommunikations- und Gesundheitscoach. Es handelt sich dabei um eine ganzheitliche Ausrichtung auf den Menschen. Durch die Ausbildung soll u.a. das Betriebsklima verbessert werden sowie die Erhöhung der Anwesenheit (physisch und psychisch).

Akteure: An der Entwicklungsphase waren Verdi, Arbeitgeberverband, Betriebsrat, Firmenchef, Sozialamt, Personalentwicklerin, Psychologin sowie eine Krankenkasse beteiligt.

Inhalte: Im Rahmen der Ausbildung wird durch eine positive Herangehensweise vermittelt, wie Gesundheit entsteht. In den Betrieben soll in der Anfangsphase neben dem Mitarbeiter, der zum Gesundheitscoach ausgebildet wird, jemand beteiligt sein, der eine führende Position im Unternehmen inne hat, um einen gemeinsamen Konsens über die Ziele zu erreichen. Darüber hinaus werden praxisnahe Übungssituationen während der Ausbildung gewährleistet. Der Teilnehmer lernt u.a., wo er Hilfe von außen bekommen

kann, z.B. beim Integrationsamt (für Sucht) oder bei Sicherheitsingenieuren vom Arbeitgeberverband. Auf diese Weise soll ein Netzwerk gebildet werden. Das Gelernte wird dann in die Betriebe transferiert. Zwischen den Schulungen gibt es in den Betrieben Zeiten zum Erproben. Supervision ist ebenfalls vorgesehen. Die Maßnahme ist als modulares Konzept geplant. Einige Module könnten flächendeckend in allen VHS angeboten werden, wie z.B. Konfliktgespräche, andere speziellere nur an einzelnen VHS. Die Maßnahme endet mit einer Prüfung und einer Evaluation.

Problem: Es fehlt das Geld für die Umsetzung der Maßnahme. Die Kosten würden pro Mitarbeiter 4.400 € betragen. Dabei würden die Entwicklungs- und Evaluationskosten bei der ersten Durchführung der Maßnahme auf die Betriebe überwälzt werden. Die Maßnahme war ursprünglich für KMU konzipiert, aber nur zwei Großbetriebe waren bereit, zu den anfallenden Kosten die Qualifizierung durchzuführen. Die Ausbildung würde 18 Tage umfassen, davon 17 Arbeitstage, d.h. neben den Kosten besteht das Freistellungsproblem.

Einschätzung: In der Diskussionsrunde, die sich im Rahmen der Tagung an die Präsentation des Projektes anschloss, wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass die VHS bei der Erstellung des Konzeptes flexibler sein müsste und eine reduzierte, billigere Versionen anbieten sollte. Die VHS solle die Entwicklungs- und Evaluierungskosten nicht komplett den ersten Betrieben aufbürden, die Interesse an der Maßnahme haben. Sie müsse kundenorientierter agieren und die Mitarbeiter sollten auch einen Teil ihrer Zeit einbringen, um die Freistellungsproblematik und Kosten der Betriebe zu reduzieren. Die Unternehmen müssten die Maßnahmen gemäß ihren Anforderungen mitgestalten können. Module sind geeignet, damit Betriebe nach ihrem individuellen Bedarf wählen können. Ein Vorschlag zur Reduzierung der Zeit- und Kostenprobleme war, die Workshops teilweise online anzubieten, so dass ein Großteil der Schulung über das Internet laufen kann, teilweise in der Freizeit der Mitarbeiter.

Ergebnis: Der Fortgang des Projektes ist ungewiss. Die VHS sucht weiterhin finanzielle Unterstützung, um das Projekt so durchzuführen, wie es konzipiert ist.

4.2.5.3 Erstellung einer Broschüre zur Imagebildung in Richtung arbeitsweltorientierter Angebote bei KMU

Um die arbeitsweltorientierte Ausrichtung der VHS zu fördern, ihre Angebote und Konzepte den Betrieben bekannter zu machen sowie das Image zu verbessern, wurde als drittes Projekt auf der Tagung „Weiterbildung für Betriebe“ in Soest eine Broschüre für KMU präsentiert.

Akteure: Als Teil eines Innoprojektes erstellte die VHS Solingen mit der VHS Münster die Broschüre. Dazu wurde eine Werbeagentur eingeschaltet, die sich auf Non-Profit-Organisationen spezialisiert hat.

Zielgruppe: Die Broschüre richtet sich an KMU und kann von allen Volkshochschulen in NRW eingesetzt werden.

Vorgehen: Zwischen den beiden Volkshochschulen und der Werbeagentur fanden mehrere Treffen statt. Die VHS veranstaltete einen ganztägigen Workshop mit ca. 12 Personen, an dem Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen beteiligt waren. Nach Fertigstellung der Broschüre erhält jede VHS in NRW ein Musterexemplar, auf dessen Grundlage sie sich bei Interesse beteiligen und eine entsprechende Anzahl an Exemplaren anfordern kann.

Inhalte: Ausgangslage für die Konzipierung der Broschüre war eine Analyse der Stärken und Schwächen der VHS und die Ermittlung der daraus folgenden Konsequenzen. In der Broschüre werden vor allem der Nutzen und die Vorteile der Schulung der VHS für die KMU hervorgehoben. Darüber hinaus wird auf das Potenzial der VHS verwiesen, z.B. auf zertifizierte Abschlüsse und neue Lernmethoden (z.B. E-Learning). Dabei wurde ein gemeinsames Layout für alle Volkshochschulen in NRW angestrebt.

Einschätzung: Die Broschüre kann nur ein Baustein unter vielen sein, um Betriebe zu erreichen. Die persönliche Ansprache ist weiterhin wichtig. Es bietet sich an, die Broschüren zu verschicken und anschließend die Unternehmen anzurufen oder vorher die Betriebe anzurufen und auf die Broschüre hinzuweisen.

4.2.6 Lernende Regionen – Lernende Region Niederrhein

Lernende Regionen können verschiedene Ziele verfolgen, die für die Arbeitsweltorientierung von Relevanz sind, z.B. Qualifizierungsangebote stärker auf die Nachfrage der Betriebe auszurichten, Kooperationen im Bereich der Weiterbildung aufzubauen und Bildungsferne zu erreichen.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierte Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ zielt darauf ab, Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager (Individuen und Betriebe etc.) sowie andere Interessierte im regionalen Umfeld zusammenzuführen. Zu diesem Zweck werden auf regionaler Ebene trägerübergreifende Netzwerke, die innovative Maßnahmen im Bereich lebensbegleitendes Lernen entwickeln und erproben, gefördert (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2003, http://www.bmbf.de/563_1492.html). Dadurch sollen:

- die Motivation und Bildungsbeteiligung der Menschen, besonders von bisher Bildungsfernen und Benachteiligten gesteigert und ihre Fähigkeiten zum selbständigen Lernen gefördert werden;
- die Angebotsstrukturen in Bezug auf die Nutzerorientierung qualitativ und quantitativ verbessert werden;
- innovative Maßnahmen zielgerichtet auf die regionalen Besonderheiten ausgerichtet und breiter umgesetzt werden (vgl. BMBF 2003, 220).

Das BMBF fördert im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ bundesweit 74 Netzwerke (vgl. BMBF 2003, http://www.bmbf.de/presse01/900.html). Diese Netzwerke können zwar den Schwerpunkt auf die allgemeine berufsbezogene Weiterbildung legen, im Allgemeinen beziehen sie sich jedoch nicht ausschließlich auf berufsbezogene Weiterbildung oder auf fachübergreifende berufsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, sondern umfassen ein breites Spektrum an Qualifizierungsangeboten.

Eine Lernende Region hat einen ihrer Schwerpunkte explizit auf die allgemeine arbeitsweltorientierte Weiterbildung gelegt. Sie wird im Folgenden dargestellt.

Lernende Region Niederrhein

Die „Lernende Region Niederrhein“ ist ein Beispiel für eine „Lernende Region“, bei der eines der Handlungsfelder der Bereich „Arbeitsweltbezogene Weiterbildung“ ist (vgl. Lernender Niederrhein 2003, http://www.lernender-niederrhein.de). Er umfasst verschiedene Schwerpunkte, die im Zusammenhang mit der Arbeitsweltorientierung von Bedeutung sind.

Ziel: Hauptziel ist, eine stärkere Inanspruchnahme beruflicher Weiterbildung zu fördern. Die Kooperation mit Unternehmen soll gezielt gestärkt werden, um diese zu motivieren, das AWbG (Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz) als ein Instrument betrieblicher Personalentwicklung stärker zu nutzen. Es sollen zur Deckung des Weiterbildungsbedarfs der Betriebe AWbG-Modellseminare in Kooperationen von Arbeitnehmervertretern, Unternehmervertretern und Weiterbildnern entwickelt und erprobt werden. Ein Transfer in die Region ist vorgesehen.

Abstimmungsmechanismus/Koordinierung: Die *Kooperation* zwischen Bildungsanbietern und kleinen und mittleren Unternehmen, um das Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz als mögliches Instrument betrieblicher Weiterbildung stärker zu nutzen, bildet einen der Schwerpunkte des Projektes. Dabei soll ein Netzwerk aufgebaut sowie die Verbindung zwischen der Weiterbildung und anderen wichtigen Akteuren gefördert werden.

Zusätzlich ist ein *Katalog und ein Internetportal* geplant, um den Überblick über die Lernangebote in der Region verbessern. Neben der jährlichen Erstellung eines regionenweiten Kataloges von Arbeitnehmerweiterbildungs-Angeboten soll eine Datenbank aufgebaut werden, die per Internet abgerufen werden kann, um die Transparenz zu erhöhen.

Weitere Zielsetzungen: Weitere Ziele der Lernenden Region Niederrhein, die die arbeitsweltbezogene Weiterbildung ergänzen, sind:

- Eruierung von Qualifizierungsbedarfen von Unternehmen.
- Qualitätssicherung: Erstellung eines „Verbraucherorientierten Kriterienkataloges“ in Kooperation mit der Verbraucherzentrale in Nordrhein-Westfalen. Einrichtungen, die diese Kriterien erfüllen, sollen eine Art Gütesiegel erhalten.

- Werbekampagne: Niederrheinweite Werbe- und Informationskampagne, die von den lokalen Medien vor Ort unterstützend begleitet wird. Damit wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, auch als Erwachsener noch weiter zu lernen. Sie soll besonders die „Bildungsfernen“ zur Teilnahme an der Weiterbildung motivieren.

Betriebliche und berufliche Weiterbildung: Neben der Entwicklung von E-Learning wird beispielhaft ein Blended-Learning-Angebot[2] entwickelt und erprobt.

Akteure: Die Geschäftsstelle ist bei der Akademie Klausenhof gemeinnützige Gesellschaft mbH angesiedelt. Darüber hinaus beteiligen sich verschiede Volkshochschulen, weitere Bildungsträger und zahlreiche andere Institutionen und Organisationen der Region an dem Projekt. Als Medienpartner sind die Rheinische Post, Antenne Niederrhein und Radio KW aufgeführt, die sich an der Werbe- und Informationskampagne beteiligen (vgl. Lernender Niederrhein 2003, http://www.lernender-niederrhein.de).

Ergebnisse: Das Projekt wendet sich an alle drei in dem Projektantrag genannten Zielgruppen. Als erste sichtbare Aktion war 2003 eine Werbekampagne mit einer Plakatserie geplant, die Menschen darauf aufmerksam machen soll, dass die schnellen Veränderungen im Arbeitsleben ständige Weiterbildung verlangen. Diese Aktion sollte durch die Lokalmedien (Radio, Zeitung) begleitet werden. Es folgt ein Verzeichnis der Bildungsanbieter am Niederrhein (2004) sowie ein Runder Tisch Weiterbildung (2005).

4.2.7 Das VISUM-Projekt

Datenbanken stellen ein wichtiges Instrument im Abstimmungsprozess von Angebot und Nachfrage im Bereich der Weiterbildung dar. Sie ermöglichen einen breiten Zugang und tragen zur Erhöhung der Transparenz des Qualifizierungsangebotes bei.

Die Weiterbildungsdatenbank q-port (Qualifizierungsportal) ist ein Beispiel unter vielen für eine Datenbank, die eine verbesserte Koordination zwischen Bildungsträgern und Betrieben bzw. Weiterbildungsinteressierten sowie einen besseren Überblick über aktuelle Qualifizierungsangebote und folglich einen leichteren Zugang zur Weiterbildung ermöglichen soll.

Ziel des VISUM-Projektes (**V**irtuelles **I**nstitut zur Unter**s**tützung **u**nternehmerischern **M**odernisierungsaktivitäten) in Duisburg ist es, mit dem Internetportal www.q-port.de „die regionale Transparenz an Unterstützungsangeboten zur betrieblichen Fachkräftebedarfsdeckung zu erhöhen, kleinere und mittlere Unternehmen zu informieren, zu beraten und für die betriebliche Weiterbildung und Unternehmensmodernisierung zu motivieren sowie die regionalen Qualifizierungsangebote besser an den tatsächlichen

[2] Blended = vermischen, verschmelzen; hier geht es um die Stärkung des lebensbegleitenden Lernens durch vermehrtes E-learning in betrieblichen und berufsbegleitenden Qualifizierungsprozessen. Durch einen zielgruppen- und themenadäquaten Medien- und Methodenmix soll ein optimaler Lernerfolg erzielt werden (vgl. www.blended-learning-symposium.de).

Bedarf der Unternehmen anzupassen“ (vgl. VISUM 2003, http://www.q-port.de/qualifizierung/home/visum.pdf). Die Datenbank bietet nicht nur einen Überblick über das Angebot, sondern ermöglicht auch die Herstellung von Kontakten zwischen Bildungsträgern und Betrieben, z.B. zur Deckung von Qualifizierungsbedarf, für den es noch kein Angebot gibt.

Zielgruppen: Das Internetportal richtet sich an KMU, Weiterbildungsinteressierte sowie Bildungsträger.

Inhalte: Die Datenbank beinhaltet u.a. Informationen über:

- Weiterbildungsträger
- Beratungseinrichtungen bzw. -unternehmen
- Weiterbildungsangebote
- Relevante Förderprogramme.

Instrumente/Methoden: Um die regionalen Qualifizierungsangebote stärker an dem tatsächlichen Bedarf der Betriebe auszurichten werden verschiedene Instrumente eingesetzt: Schriftliche Unternehmensbefragungen, mündliche und schriftliche Befragungen der Bildungsträger, ausgewählte Experteninterviews in Unternehmen und direkte online-Meldungen durch Unternehmen.

Dabei geht es nicht nur um eine Momentaufnahme, sondern vielmehr um ein „Referenznetzwerk“ regionaler Unternehmen. Die Unternehmen können dabei ihre Qualifikationsbedarfe online formulieren. Diese Bedarfe fließen in die Angebotsplanung der Bildungsträger ein.

Akteure: Partner sind die Stadt Duisburg, die Gerhard Mercator Universität Duisburg sowie die UnternehmerverbandsGruppe. Das Projekt wird darüber hinaus von wichtigen Akteuren der Region unterstützt, u. a. von der Arbeitsverwaltung, der Niederrheinischen IHK, der Handwerkskammer, der Kreishandwerkerschaft, der IG Metall, dem DGB, den Wohlfahrtsverbänden und den Kirchen.

Einschätzung: Das VISUM-Projekt zielt auf die Verbesserung der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich der betrieblichen Weiterbildung sowie auf eine Erhöhung der Transparenz. Es berücksichtigt zwar nicht explizit die allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen. Eine derartige Datenbank enthält auch Elemente und Instrumente zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage, die auch für die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung einsetzbar sind.

4.2.8 Proregio - Verbundprojekt

Ein nachfrageseitiger Ansatz ist die Bildung eines Verbundprojektes, in dem Betriebe sich zusammenschließen, um durch verringerte Kosten und professionelles Know-how ihre Personalentwicklung in Kooperation zu stärken und zu fördern.

Da in den meisten KMU keine Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung erfolgt, führte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) das Projekt Proregio durch, welches von der Landesregierung NRW und der EU gefördert wurde.

Ziel: Ziel des Projektes war es, einen dauerhaften Personalentwicklungsverbund zu initiieren und aufzubauen. Die Grundidee besteht darin, dass sich einige Unternehmen zusammenschließen und einen professionellen Personalentwickler engagieren, um auf diese Weise auf ihren Bedarf zugeschnittene und finanzierbare Beratungsleistungen bzw. Personalentwicklungskonzepte zu erhalten (vgl. Franz et al. 2002, 74f.). Die Vorteile bestehen in den geringeren Kosten für die einzelnen Betriebe sowie in den genauen Kenntnissen des Personalentwicklers bezüglich der Ziele und Bedürfnisse der Unternehmen im Verbund (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2002, www.iwkoeln.de/default.aspx?p=contenthigh&i=12249). Aufgabe des Personalberaters/-entwicklers ist es, den Qualifikationsbedarf zu ermitteln und entsprechende Angebote zu organisieren. Je nach Zielsetzung und Bedarf kann er auch die Weiterbildungsmaßnahmen selber entwickeln und umsetzen.

Voraussetzungen: Erforderlich ist zum einen die Mitwirkung der Unternehmen sowie eine Vertrauensbasis zwischen ihnen, zum anderen müssen bei der Vorbereitung und Auswahl potenzieller Unternehmen die persönlichen Kontakte zwischen den Betrieben, Kammern und Beratungsstellen eingebracht werden (vgl. ebenda 75).

Akteure: Ein derartiger Verbund, der verschiedene Unternehmen umfasst, kann z.B. in Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden ins Leben gerufen werden.

Ergebnis: Das Ziel, die Installierung eines Personalentwicklungsverbundes und seine Institutionalisierung über die mit öffentlichen Fördermitteln unterstützte Projektlaufzeit hinaus, wurde erreicht. Die Unternehmen sicherten zu, den Verbund eigenfinanziert fortzuführen (vgl. Jülicher, Hoffmann 2001, 66). Ohne den Unternehmensverbund hätte keines der sechs beteiligten Unternehmen eine interne Stelle für Personalentwicklung finanziert. Sie bewerten das Projekt als erfolgreich und sind mit der Arbeit im Verbund zufrieden. Als besonders positiv beurteilen sie vor allem Veränderungen der Unternehmenskultur, des Führungsverhaltens sowie eine Verbesserung der Motivation, die durch allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifizierungsmaßnahmen erzielt wurde (vgl. ebenda 67).

Einschätzung: Dieser Ansatz zielt zwar nicht explizit auf die allgemeine arbeitsweltorientierte Weiterbildung. Er stellt jedoch eine Möglichkeit dar, die Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe für ihre Beschäftigten durch die Bildung von Kooperationen zu fördern. Durch eine derartige Kooperation können Gründe, die dazu beitragen, dass allgemeine arbeitsweltbezogene Maßnahmen unzureichend gefördert werden, wie z.B. Probleme bei der Feststellung des Bedarfs, unzureichende Informationen über die Qualität der Angebote, etc. überwunden werden.

4.3 Hessen

4.3.1 Ansätze der Volkshochschulen in Hessen

In Hessen gibt es einige Ansätze von Kooperationen zwischen Volkshochschulen und Betrieben bzw. öffentlicher Verwaltung bei der Vermittlung arbeitsweltbezogener allgemeiner Qualifikationen. Der Schwerpunkt dieser Maßnahmen lag im Bereich von Schulungen in den MS-Office-Anwendungen, aber auch Sprachen und Themen wie Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Rhetorik und Gesundheit im Beruf. Dies ergab eine Umfrage bei den hessischen Volkshochschulen des hvv-Instituts im März 2003 (s. von der Meden, 2003).

Im Folgenden werden einige konkrete Beispiele dargestellt, die Volkshochschulen vor allem in Abstimmung mit Betrieben, aber auch mit der öffentlichen Verwaltung durchführten.

- Die VHS Eschwege schulte Mitarbeiter in Veranstaltungen für EDV, Sprachen und Rhetorik.
- Die VHS Hanau und VHS Hochtaunus organisierten auf Anfrage von Unternehmen Seminare zu Themen wie Gesundheit im Beruf, Kreativitätstraining, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Beschwerdemanagement und Office-Anwendungen.
- Bei der VHS Main-Taunus-Kreis standen u.a. Themen wie Zeitmanagement und Stressbewältigung, moderne Korrespondenz, neue Rechtschreibung, Office-Anwendungen, Bildbearbeitung und Systemverwaltung im Vordergrund.
- Die VHS Kreis Offenbach qualifizierte für die Kreisverwaltung die Mitarbeiter in Bereichen wie Gesundheitsprophylaxe, neue Rechtschreibung, kundenorientiertes Verhalten am Telefon / in der Korrespondenz / im persönlichen Kontakt, Rhetorik, Gender-Mainstreaming, Integration von Familie und Beruf, Interkulturelle Kompetenz.
- Bei der VHS Schwalm-Eder-Kreis wurden Seminare zu Themen wie Office-Anwendungen, CAD und soziale Kompetenzen nachgefragt.
- EDV-Themen und Sprachen waren der Schwerpunkt der Maßnahmen, welche die VHS Viernheim in betrieblichem Auftrag durchführte.
- Die Seminare von der VHS Waldeck-Frankenberg deckten vorwiegend Themen im Bereich EDV und Sprachen ab.
- Seminare zu Themen wie Rhetorik / Verkaufsschulung, Office-Anwendungen und Sprachen wurden von der VHS Witzenhausen für den betrieblichen Bedarf konzipiert.

Der Kontakt kam größtenteils über direkte Anfragen der Firmen zustande oder er ergab sich über Kursteilnehmer. In vereinzelten Fällen resultierten die Auftragsmaßnahmen aus

gezielter Akquisition der VHS oder durch Kontakte im offen durchgeführten Kursprogramm.

Die Seminare, die im Auftrag von Firmen und öffentlichen Institutionen durchgeführt wurden, hatten im Jahr 2002 durchschnittlich einen Umfang von 30-40 Tagen. Die Zeitfenster waren individuell auf die Bedürfnisse abgestimmt und bewegten sich zwischen ein- oder mehrtägigen Veranstaltungen (innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit, in Halbtages- oder Ganztagsveranstaltungen).

Eine Arbeitsgruppe des hvv-Instituts beschäftigt sich zur Zeit mit der Erstellung eines Konzepts im Hinblick auf Kooperationswege und Kooperationsstrukturen einer allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung. Dabei geht es sowohl um das Angebotsspektrum wie z.B. EDV-Kurse, Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz, Rhetorik-Seminare, Zeitmanagement, Teamentwicklung und andere Kurse, die der Kommunikation im Betrieb dienen, als auch um Strategien zu Themen wie Akquisition, Beratung, Evaluation und Kostenkalkulation.

Ziel ist es, die in Hessen bereits vorhandenen Ansätze und Kooperationen zwischen Volkshochschulen und Unternehmen zu systematisieren und langfristig u.a. Handlungskonzepte hinsichtlich Analysen des betrieblichen Fortbildungsbedarfs, Transfersicherung der Maßnahmen und einer intensiven Nachbetreuung zur Verfügung zu stellen.

Einschätzung: Die Maßnahmen, die Volkshochschulen in Hessen in Abstimmung mit Betrieben und der öffentlichen Verwaltung bedarfsorientiert durchgeführt haben bzw. durchführen, sind erste Ansätze, die jedoch nicht systematisch erfolgten, sondern sich aus bestehenden Kontakten ergeben haben. Sie bieten jedoch Anknüpfungspunkte für eine systematische Konzeption von Kooperationen.

4.3.2 Fachhochschule Fulda

Die FH Fulda bietet seit dem Wintersemester 2000/2001 als zweisemestrige berufsbegleitende Weiterbildung den Studiengang „Sozialkompetenz“ an, in der allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen vermittelt werden, die in der Erstausbildung zu Gunsten fachlicher Inhalte oft zu kurz kommen (s. Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen 2003, www.sozialkompetenz.info/sozialkompetenz.htm).

Zielgruppe: Das Weiterbildungsangebot richtet sich vor allem an Personen, deren berufliche Tätigkeit ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten erfordert. Voraussetzungen für das Weiterbildungsangebot sind ein erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium oder eine mindestens zweijährige Berufserfahrung mit einem erheblichen Anteil an Leitungsaufgaben oder anderen kommunikationsintensiven Tätigkeitsbereichen.

Inhalte: Die Weiterbildung umfasst insgesamt 16 Module aus folgenden Inhaltsbereichen: Selbstwahrnehmung, Kommunikative Kompetenz, Interkulturelle Kommunikation,

Konfliktbewältigung, Präsentationstechniken, Kommunikationstechnologie, Komplexes Denken, Emotion und Motivation, Kreatives Denken, Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Selbstsicherheit und Angstbewältigung, Organisationsentwicklung sowie Persönlichkeitsentwicklung.

Methoden: Das Studienkonzept bietet eine Mischung aus angeleitetem Selbststudium, Informationsaustausch via Internet und begegnungsintensiven Präsenzphasen, die im Hochschulverbund abwechselnd an den Fachhochschulen Koblenz, Mainz, Kaiserslautern, Worms, Fulda und Darmstadt stattfinden.

Akteure: Das weiterbildende Verbundstudium Sozialkompetenz wurde von hessischen und rheinland-pfälzischen Fachhochschulen in Kooperation mit der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) entwickelt.

Ergebnis: Die Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz und in Hessen verzeichnen mit diesem Angebot eine stetig wachsenden Nachfrage (vgl. o.V., Rhein-Zeitung 2001).

Die FHs sind Teil der öffentlichen Bildungseinrichtungen, welche die Bedeutung der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen erkannt und in Form von Studienangeboten umgesetzt haben. Da die Qualifizierungsmaßnahme berufsbegleitend angeboten wird, kommt sie sowohl für die Zielgruppe der Betriebe als auch für Arbeitskräfte in Frage. Sie setzt jedoch ein hohes qualifikatorisches Niveau voraus, das nur von einem Teil der Arbeitskräfte erfüllt werden kann. Die Ansätze und Inhalte lassen sich in abgewandelter Form sicherlich auch auf VHS übertragen.

4.4 Brandenburg - Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH

Im Rahmen des INNOPUNKT-Ideenwettbewerbs des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF) in Brandenburg wurde u.a. zu dem Schwerpunkt „Qualifizierung nach Maß in Brandenburg“ das Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH ausgezeichnet (s. Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde 2003, www.zal-ludwigsfelde.de).

Ziel: Das Ziel des Projektes besteht in der „Installation eines nachhaltigen Netzwerkes zur Qualifikationsbedarfsanalyse, Bildungsangebotsentwicklung zur passgenauen und zeitnahen Qualifizierung mit maßgeschneiderten Weiterbildungsangeboten in KMU; Entwickeln von Weiterbildungsberatern in den Betrieben mit der Aufgabe der Personalentwicklung; Einrichtung einer Konsultationsstelle, insbesondere für die Weiterbildungsberater, mit dem Zugang zum Netzwerkmanagement“ (Franz et al. 2002, 44).

Zielgruppe: Das Zentrum für Aus- und Weiterbildung (ZAL) richtet seine Angebote auf Personen und Unternehmen aus, die durch Qualifizierung und Motivation das Leistungsvermögen verbessern möchten.

Inhalte: Zur Angebotspalette des ZAL zählt u.a. berufliche Weiterbildung, firmenspezifische Qualifizierung und Beratung. Die Bildungsangebote konzentrieren sich

vor allem auf den handwerklichen Bereich. Es werden jedoch auch allgemeine arbeitsweltbezogene Maßnahmen angeboten, die sich vor allem an die handwerklich orientierten Arbeitskräfte richten. Dabei handelt es sich um kaufmännische und informationstechnische Angebote sowie Fremdsprachen und Qualitätsmanagement.

Koordination/Abstimmung: Das ZAL agiert in einem Netzwerk, an dem die IHK Potsdam, die Universität Potsdam, das Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, die Wirtschaftsförderung, die Arbeitsagentur, das Institut für Managementberatung GmbH (IFM), der Bildungsträger „Urania Schulhaus“ sowie Betriebe beteiligt sind.

Ergebnis: Das Angebot der ZAL richtet sich zum einen an die Arbeitskräfte. Es zielt darauf ab, ihre Weiterbildungsbereitschaft zu erhöhen und die Arbeitskräfte für lebenslanges Lernen zu motivieren. Zum anderen richtet es sich an Betriebe und bietet ihnen eine zeitnahe, pass- und punktgenaue Qualifizierung in Bezug auf die betrieblichen Ziele. Die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung ist ein Teil des Gesamtangebotes, das sich nach dem Bedarf richtet. Durch das umfassende Netzwerk, an dem auch Betriebe beteiligt sind, bestehen gute Voraussetzungen, die Betriebe mit dem Qualifizierungsangebot zu erreichen. Allerdings konzentriert die ZAL ihre Maßnahmen auf den handwerklichen Bereich und bietet somit nur ein begrenztes Spektrum an.

4.5 Sachsen-Anhalt - BWSA – Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt

Das Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e. V. (BWSA) wurde von Arbeitgeberverbänden und großen Unternehmen in Sachsen-Anhalt gegründet. Durch die Anbindung an die Wirtschaft ist es dem BWSA möglich, auf technologische Neuerungen und wirtschaftliche Umstellungen zielorientiert mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten zu reagieren. Die Angebote werden praxisnah und individuell entsprechend den betrieblichen Bedarfen und Anforderungen des Arbeitsmarktes erstellt.

Akteure: Mitglieder sind Arbeitgeberverbände, Kammern, Organisationen und Unternehmen aus Sachsen-Anhalt.

Inhalte: Die Seminare umfassen neben fachlichen Qualifikationen, wie Betriebswirtschaft/ Einkauf oder Marketing/Vertrieb auch zahlreiche allgemeine arbeitsweltorientierte Angebote, wie z.B. Fremdsprachen, EDV, Multimedia/Internet, Kommunikation, Persönlichkeitstraining, Organisation/Projektmanagement, Arbeits- und Führungstechniken.

Zielgruppen: Die Qualifizierungs- und Beratungsangebote richten sich an einen breiten Personenkreis von Akademikern über Arbeitslose, Existenzgründer, Geschäftsführer, Behinderte, Facharbeiter bis hin zu Meistern. Auf Wunsch bietet die BWSA an, in die Betriebe zu kommen (s. Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt 2003, www.bwsa.de).

Ergebnis: Durch die Nähe zur Wirtschaft und den Unternehmen sowie durch die Kooperation sind die Angebote stark an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und der Betriebe orientiert. Dabei werden auch die individuellen Anforderungen berücksichtigt und maßgeschneiderte Angebote erstellt. Dies umfasst auch die allgemeinen arbeitsweltorientierten Maßnahmen.

4.6 Europäische Union

Auf europäischer Ebene gibt es ebenfalls zahlreiche Institutionen und Programme, deren Zielsetzung die Förderung von Weiterbildung ist und in denen auch Elemente von allgemeiner arbeitsweltbezogener Qualifizierung enthalten sind. Exemplarisch werden im Folgenden einige Beispiele und Ansätze dargestellt.

4.6.1 EVTA – European Vocational Training Association

EVTA, die Europäische Vereinigung für Berufsbildung ist ein europäisches Netz, an dem 14 Organisationen aus 13 europäischen Ländern beteiligt sind. Dieses Netz soll seine Mitglieder mobilisieren, um zur Entwicklung einer leistungsfähigen beruflichen Bildung beizutragen (vgl. CEDEFOP 2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo12003/C13C6DE.html). Über eine Intranetplattform (Exemplo) wird die Diskussion zwischen den Netzwerkmitgliedern und die Verbreitung guter Beispiele aus der Praxis ermöglicht.

Ziele: Die EVTA ist für die Gestaltung der arbeitsmarktbezogenen Berufsbildung bzw. für die Durchführung von Beschäftigungsmaßnahmen in dem betreffenden Mitgliedstaat oder in der jeweiligen Region verantwortlich. Die Vereinigung beschäftigt sich in erster Linie mit Aufgaben aus den Bereichen Ausbildungstechnologie, Berufsberatung, Integration benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt und Anerkennung beruflicher Befähigungsnachweise (vgl. CEDEFOP 1998, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo198/C1C03DE.html).

Konkret führt EVTA folgende Projekte durch:

- Transfine – dabei geht es um den europaweiten Transfer zwischen formaler, informeller und nicht-formeller Bildung. Es soll ein System entwickelt werden, um durch einen internationalen Vergleich von Qualifikationen die Transparenz zu verbessern.
- DIME – Defining Multimedia for Employment – hier werden die Auswirkungen von Multimedia auf die Berufsbildung in Europa untersucht sowie dazu notwendige künftige Qualifikationen und Weiterbildungsanforderungen erarbeitet.
- Certification – Ziel ist die Entwicklung eines gemeinsamen Modells für die Anerkennung und/oder Zertifizierung von vorhandenen Qualifikationen.

- Guidance – Professionelle Berufsberatung als kontinuierlicher Prozess lebenslanger Unterstützung zur Orientierung am Arbeitsmarkt und seinen Anforderungen.

Einordnung: Die EVTA bildet einen Rahmen, in dem Grundlagen definiert und geschaffen werden, die u.a. dazu beitragen, arbeitsweltbezogene Maßnahmen zu fördern. Indem sie in gewissen Bereichen Standards definiert, Beratung und Zertifizierungen fördert und die Anerkennung von Qualifikationen vorantreibt, trägt sie dazu bei, Barrieren abzubauen, die bislang dazu beigetragen haben, dass allgemeine arbeitsweltbezogene Maßnahmen unzureichend gefördert werden.

4.6.2 Grundtvig

Ziel: Grundtvig verfolgt das Ziel, die Qualität und die europäische Dimension der Erwachsenenbildung zu verbessern und den europäischen Bürgern verstärkten Zugang zu Möglichkeiten des lebensbegleitenden Lernens zu verschaffen. Unter dem Namen GRUNDTVIG nimmt die Erwachsenenbildung eine prominente Stellung in SOKRATES ein: Sie tritt nun neben COMENIUS (Schulbildung) und ERASMUS (Hochschulbildung) als dritte Säule des Bildungswesens in Erscheinung. GRUNDTVIG liegt ein sehr weiter Begriff von Erwachsenenbildung zu Grunde, der ein allgemeines Verständnis von Weiterbildung umfasst und nicht ausschließlich auf die Berufswelt ausgerichtet ist. Er umfasst neben dem schulischen Bildungssystem und dem außerschulischen Sektor auch informelle Lernformen bis hin zu individuellem Lernen.

Inhalte: Das Programm zielt u.a. darauf ab, die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch den Erwerb überfachlicher (allgemeiner) Kompetenzen zu erhöhen. Zentrale Aspekte sind dabei (vgl. Europäische Union 2003, http://europa.eu.int/-comm/education/programmes/socrates/grundtvig/requireme_en.html):

- die Förderung der individuellen Nachfrage Erwachsener nach Initiativen lebenslangen Lernens;
- die Förderung von Angeboten durch Entwicklung, Austausch und Verbreitung von innovativen Ansätzen und „good-practice“;
- die Förderung von Informations-, Anleitungs- und Beratungsservices für Individuen sowie Institutionen, die Erwachsenenbildung anbieten;
- die Förderung von flexiblen Teilnahme- sowie Zertifizierungssystemen, um die Mobilität zwischen formellen und informellen Bildungsbereichen sowie zwischen Weiterbildung und Arbeit zu verbessern.

Zielgruppe: Erwachsene, die zu irgend einem Zeitpunkt ihres Lebens an Bildungsaktivitäten teilnehmen möchten. Besonders berücksichtigt werden in diesem

Programm schwer zugängliche Erwachsene, die im Allgemeinen nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Akteure: Grundtvig steht allen Organisationen der allgemeinen Erwachsenenbildung für europäische Kooperationsprojekte offen, z.B. Organisationen des schulischen Bildungssystems, des außerschulischen Bildungssektors, Institutionen informellen Lernens oder anderer Bildungswege (vgl. Sokrates Liechtenstein 2003, http://www.socrates.li/dok/grundtvig.pdf).

Kooperation/Abstimmung: Die Diskussion von Fragen in Verbindung mit Erwachsenenbildung sowie die Verbreitung von Ideen und Projektergebnissen erfolgt durch Netzwerke.

Einordnung: Es ist zwar kein ausdrückliches Ziel von Grundtvig, die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung zu fördern. Die arbeitsweltorientierte Bildung zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit zählt jedoch ebenso zu den Schwerpunkten Grundtvigs wie die Förderung allgemeiner Qualifikationen im Rahmen des lebenslangen Lernens. Wie die EVTA trägt Grundtvig mit seinen Ansätzen dazu bei, Hemmnisse der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung zu verringern sowie durch Beratung und Zertifizierungssysteme die Transparenz zu erhöhen und den Zugang zu erleichtern. Das Programm richtet sich an alle Arbeitskräfte und umfasst ausdrücklich die Gruppe der Bildungsfernen.

4.6.3 CEDEFOP

Das CEDEFOP (**C**entre **E**uropéen pour le **Dé**veloppement de la **Fo**rmation **P**rofessionnelle) leistet einen wissenschaftlichen und fachtechnischen Beitrag zur Förderung der Berufsbildung und Weiterbildung auf Gemeinschaftsebene. Es hat u.a. die Aufgabe, eine Dokumentation über die neuesten Entwicklungen und Forschungsarbeiten sowie über die Probleme im Zusammenhang mit den berufsbildungsspezifischen Strukturen zu erstellen und deren Verbreitung zu gewährleisten (vgl. Europäische Union 2003, http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/cha/c11008a.htm). Die Einrichtung des „European Trainingvillage“ durch das CEDEFOP soll den Informationsaustausch zwischen Experten der Berufsbildung fördern.

Schwerpunkte: Die mittelfristigen Prioritäten des Cedefop für die Jahre 2003 bis 2006 sind u.a. die Verbesserung des Zugangs zum Lernen, Bewertung des Lernens sowie die Unterstützung von Netzwerken und Partnerschaften. Die Fähigkeit, alle möglichen Informationskanäle und -instrumente zu nutzen, wird als eine wichtige künftige Schlüsselqualifikation eingeschätzt. Das Cedefop beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen zum Lernen motiviert werden können und beteiligt sich an der Erarbeitung eines europaweiten Beratungsansatzes. Die Analyse offener und flexibler Lernwege, besonders die Verbindung von formalem und nicht formalem Lernen, der Zugang zur allgemeinen und beruflichen Bildung, besonders für gering Qualifizierte, und die Ermittlung

des künftigen Kompetenzbedarfs bilden weitere aktuelle Arbeitsschwerpunkte (s. CEDEFOP 2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/-Cinfo12003/C13A7DE.html).

Ein Bereich von hoher Priorität ist die „Identifizierung und Antizipation der benötigten Kompetenzen und Qualifikationen“, da die Früherkennung neuer Qualifikationserfordernisse in einem sich schnell wandelnden sozialen und wirtschaftlichen Umfeld immer wichtiger wird. In diesem Zusammenhang wurde der Aufbau eines europäischen Netzwerkes zur Früherkennung von verstärktem Wissensaustausch anvisiert (vgl. Cedefop 2003, www2.trainingviallage.gr/download/Cinfo/Cinfo12003/ C13C4DE.html).

Unter dem Stichwort “Lebenslanges Lernen” wird bei verschiedenen europäischen Institutionen, die sich mit Berufsbildung beschäftigen, auf die zunehmende Bedeutung von grundlegenden Fähigkeiten und Kompetenzen für den Arbeitsmarkt hingewiesen, die neben sozialen Qualifikationen den Umgang mit Informationstechnologie, Fremdsprachen, die Fähigkeit, sich neues Wissen anzueignen etc. umfassen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse des „Beschäftigungsgipfels“ in Lissabon 2000 wurde die Förderung des lebenslangen Lernens als einer der zentralen Punkte mit dem Ziel, „die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“, postuliert. In dem „Second Report on the Activities of the Working Group on Basic Skills, Foreign Language Teaching and Entrepreneurship“, der zur Umsetzung dieser Zielsetzung beitragen soll, sind die fünf „neuen grundlegenden Qualifikationen“ (new basic skills) der wissensbasierten Gesellschaft aufgeführt: Informationstechnologie, technologische Kultur, Fremdsprachen, unternehmerisches Denken und soziale Fähigkeiten. Als eines der zentralen Ziele der Berufsbildung wird für jeden ein einfacher Zugang zum Lebenslangen Lernen gefordert, besonders für die bildungsfernen Schichten (s. Europäische Kommission, 2003 http://195.181.49.72/ documents/EU/2ndreport.pdf).

Einordnung: Das CEDEFOP trägt ebenfalls zu einer Förderung der Rahmenbedingungen bei, die den Zugang zur allgemeinen arbeitsweltorientierten Weiterbildung erleichtern. Die bei der CEDEFOP bestehenden Schwerpunkte weisen einige Anknüpfungspunkte zur fachübergreifenden berufsbezogenen Weiterbildung auf, es gibt jedoch derzeit noch keine Projekte, die explizit die Förderung der Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung betreffen.

Die Ansätze des Lebenslangen Lernens beschränken sich zwar nicht auf die Förderung des allgemeinen arbeitsweltbezogenen Lernens. Grundlegende arbeitsweltorientierte Qualifikationen zählen jedoch ausdrücklich zu den Kompetenzen, die in diesem Rahmen schwerpunktmäßig gefördert werden sollen. Das Lebenslange Lernen ist ein Ansatz, der auf die Arbeitskräfte und die Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit abzielt und neben den Arbeitskräften insgesamt die Bildungsfernen ausdrücklich mit berücksichtigt.

4.7 Europäische Länder

4.7.1 Finnland

Ausrichtung der „Allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung“ an den Grundsätzen des lebenslangen Lernens

Die Ausrichtung der „Allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung“ an den Grundsätzen des lebenslangen Lernens ist einer der Schwerpunkte der finnischen Bildungspolitik. Um dies umzusetzen, wurde vom Bildungsministerium ein parlamentarischer Ausschuss eingesetzt, der Vorschläge unterbreitete.

Ziele, Zielgruppe: Zu den Vorschlägen zählt, allen Bürgern die Möglichkeit zu geben, jedes Jahr einen ein- bis zweiwöchigen Weiterbildungskurs zu besuchen und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten alle zehn bis 15 Jahre über einen längeren Zeitraum aufzufrischen.

Inhalte: Im Rahmen dieses Projektes sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Einrichtungen für Erwachsenenbildung ergriffen werden. „Die Anbieter von Berufsbildungskursen für Erwachsene sollen sich zu vielseitigen und leistungsfähigen, an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und der Regionalentwicklung ausgerichteten Akteuren entwickeln können.“ Eine Überwachung, Bewertung und Entwicklung des Gesamtsystems soll ermöglicht werden (s. CEDEFOP 2002, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo22002/C22H4DE.html).

Dieses Projekt umfasst alle Arten von beruflicher Erwachsenenbildung.

Einschätzung: Für die Umsetzung der Vorschläge wurde ein Zeitraum von fünf bzw. zehn Jahren anvisiert, so dass derzeit noch keine Ergebnisse der Umsetzung vorliegen.

Anhebung des Bildungsstandes von Erwachsenen mit geringem Bildungsniveau

Ziel: Ein Programm der Regierung in Finnland, das auf Empfehlung der o.g. parlamentarischen Arbeitsgruppe zurückgeht, zielt auf die Anhebung des Bildungsstandes von Erwachsenen mit geringem Bildungsniveau. Da immer häufiger vielseitige berufliche Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und IKT-Kenntnisse bei neu frei werdenden Stellen verlangt werden, soll den Erwachsenen, die über die schulische Grundbildung hinaus keine weitere Ausbildung erworben haben, ein allgemeiner bzw. beruflicher Bildungsabschluss der Sekundarstufe II ermöglicht werden. Dort sollen die zum Lernen erforderlichen Fähigkeiten sowie die sozialen Kompetenzen, die im Arbeitsleben benötigt werden, vermittelt werden.

Abstimmung/Koordination: Um die oftmals geringe Bereitschaft zur Weiterbildung zu erhöhen sollen Informations- und Beratungsangebote eingesetzt werden (s. CEDEFOP 2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo12003/C13D1DE.-html).

Einschätzung: Von diesem Projekt liegen noch keine Ergebnisse vor, da deren Umsetzung für den Zeitraum 2003 bis 2007 vorgesehen ist.

4.7.2 Irland

Eine Arbeitsgruppe in Irland legte einen Bericht vor, der einen strategischen Rahmen für lebenslanges Lernen in Irland absteckt. Die Arbeitsgruppe empfiehlt die Einführung einer Grundqualifikation „arbeitsplatzbezogene Kompetenzen“. Dazu sollte sich die Regierung in Abstimmung mit den Sozialpartnern um die Einführung eines gesetzlich verankerten Rechts auf bezahlten Bildungsurlaub bemühen.

Zielgruppe: Das Programm wendet sich an alle Arbeitnehmer.

Inhalte: In Zusammenhang mit arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen seien Kenntnisse im Umgang mit Informationstechnologien, soziale Kompetenzen, Kenntnisse im Bereich Arbeitsplatzsicherheit und persönliche Sicherheit, Lese- und Schreibfähigkeiten, die Fähigkeit mit Zahlen umzugehen, kommunikative Fertigkeiten sowie grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig. Sie sollen im Rahmen dieses Projekts vermittelt werden.

Abstimmung/Koordination: Neben der Förderung von Aus- und Weiterbildungsnetzen wird die Schaffung von Netzwerken zur Vermittlung grundlegender arbeitsplatzbezogener Kompetenzen im Rahmen dieses Projektes in Betracht gezogen. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, eine zentrale nationale Informationsquelle zu Fragen des lebenslangen Lernens einzurichten sowie ein Beratungssystem, das eng mit der nationalen Informationsquelle verzahnt wird.

Akteure: Die Arbeitsgruppe setzt sich aus Vertretern der Sozialpartner, der Regierung und des Bildungs- bzw. Ausbildungssektors zusammen (s. CEDEFOP 2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo22002/C13D2DE.html).

Einschätzung: Der Bericht wurde Ende 2002 vorgelegt. Bisher sind noch keine Ergebnisse von der Umsetzung der Vorschläge bekannt.

5. Ergebnisse von Expertengesprächen

Die im Folgenden dargestellten Expertengespräche liefern zusätzliche Informationen zu dem Stand der Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung. Dabei werden die Einschätzung der Betriebe durch einen Vertreter der IHK, die der öffentlicher Bildungsträger durch Vertreter der VHS sowie die eines Arbeitsmarktexperten durch einen Vertreter des Landesarbeitsamtes dargestellt.

Im Rahmen der Tagung „Weiterbildung für Unternehmen“, die von dem Landesinstitut für Qualifizierung in NRW im Oktober 2003 organisiert wurde, fand eine Diskussionsrunde statt, an der überwiegend Vertreter von Volkshochschulen beteiligt waren. Bei der Diskussion stand das Thema „Dialog mit KMU“ im Vordergrund. Das bedeutet, dass in der Diskussion der Koordinations- und Abstimmungsprozess von Angebot und Nachfrage aus der Perspektive von öffentlichen Bildungsanbietern bzw. Volkshochschulen im Mittelpunkt stand.

Die Interviews mit den Vertretern der IHK und des Landesarbeitsamtes orientieren sich an der Struktur der Synopse. Nach einer kurzen generellen Einschätzung folgen die Fragen nach möglichen Gründen für die unzureichende Förderung allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung sowie nach dem Bedarf öffentlicher Förderung. Daran schließen sich Fragen nach den Anforderungen an allgemeine arbeitsweltorientierte Weiterbildung an, vor allem aus Sicht der Betriebe und Beschäftigten. Dies umfasst auch die Inhalte und geeignete Koordinationsmechanismen. Am Schluss steht die Frage nach Projekten und Ansätzen, die es in diesem Bereich gibt.

5.1 Ergebnisse einer Expertendiskussion

Das Thema „Dialog mit KMU“ stieß auf große Resonanz bei den Vertretern der Volkshochschulen in NRW, die die Bedeutung dieses Themas erkannt haben. Die wichtigsten Aspekte nach Ansicht der Teilnehmer, die bei einer nachfrageorientierten Ausrichtung des Angebots von allgemeinen arbeitsweltorientierten Maßnahmen zu berücksichtigen sind, werden im Folgenden aufgeführt.

Grundsatzentscheidung: Grundlage für eine erfolgreiche Ausweitung des Bildungsangebotes in Richtung Arbeitswelt ist die bewusste Entscheidung für die Arbeitsweltorientierung. Alle Mitarbeiter der VHS müssen hinter den neuen Konzepten und Aufgaben stehen und sich mit ihnen identifizieren. Evtl. ist dazu eine interne Personalentwicklung notwendig und die Überzeugung der Mitarbeiter.

Akquisition: Es muss mit einkalkuliert werden, dass Akquisition sehr zeitintensiv ist. Die Aufwendungen, die für den Verkauf betrieben werden, dürfen jedoch nicht zu hoch sein, da sonst die Kosten den Nutzen übersteigen. Auch die pädagogischen Mitarbeiter müssen lernen, Kurse zu verkaufen.

Potentiale stärker nutzen: Hier sind zwei Aspekte des Potenzials der VHS zu unterscheiden. Zum einen sollte das Potenzial der VHS insgesamt stärker genutzt werden.

Dazu zählt u.a. eine Teilnehmerauswertung. Der VHS liegen Informationen über die Teilnehmer vor. Es sollte analysiert werden, woher die Teilnehmer kommen, von welchen Unternehmen sie geschickt werden, welche Firmen schon präsent sind. Darüber können anschließend gezielt Kontakte zu Unternehmen aufgebaut werden. Außerdem sollten die Unternehmen angesprochen werden, die bereits mit der VHS zusammenarbeiten.

Zum anderen verfügt die VHS durch die Mitarbeiter über Potenziale und Wissen. Die Ressourcen und Branchenkenntnisse der Mitarbeiter sollten besser erkannt und genutzt werden, z.B. wenn ein Kursleiter vorher in der Tourismusbranche gearbeitet hat, kann er diese Kenntnisse einbringen. Es ist auch hilfreich, wenn Referenten einen persönlichen Hintergrund haben, der zu den Firmen passt.

Kundenbindung: Vertrauensbildung ist eine Investition und muss als solche gesehen werden. Sie trägt dazu bei, dauerhafte Beziehungen zu den Betrieben aufzubauen. Ein Ansatz, um Vertrauen zu gewinnen und langfristige Beziehungen aufzubauen, ist Beratung, die inklusive angeboten werden sollte. Wenn Beratung in bestimmten Bereichen nicht möglich ist, sollte den Betrieben eine entsprechende Institution genannt werden, an die sie sich wenden können.

Kundenorientierung: Die VHS muss sich gut über die Struktur der Firmen informieren, die sie akquirieren möchte, über deren Produkte etc., z.B. über das Internet. Bei der Erstellung von Angeboten muss sie die Kernprobleme der Betriebe treffen und ergründen, wo der unternehmerische Bedarf besteht. Unternehmen muss der Nutzen der Maßnahmen deutlich gemacht werden. Da Unternehmen oftmals nicht genau wissen, welche Qualifikationen bei den Mitarbeitern geschult werden müssen, ist es sinnvoll, gemeinsam den genauen Bedarf zu erarbeiten.

Marketing: Briefe, Werbung und Artikel in der Zeitung alleine haben nicht genug Resonanz. Die VHS muss ein attraktives Image fördern sowie ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Bei dem Erstellen einer Broschüre bspw. muss berücksichtigt werden, wodurch sich die neue Botschaft von der alten unterscheidet.

Es bestehen psychologische Schwellen, Kurse bei der VHS zu belegen. Deshalb ist es sinnvoll, andere Zugänge zu suchen, z.B. Seminare von Verbundprojekten in die VHS zu verlegen oder geeignete Räume für Veranstaltungen anderer Art zur Verfügung zu stellen, damit Menschen auf anderen Wegen zur VHS finden.

Für unternehmensorientierte Kurse muss außerdem ein angemessener Preis veranschlagt werden.

Kooperationen: Sinnvoll ist es, einen Praxis- und Erfahrungsaustausch mit anderen Institutionen zu etablieren und Netzwerke zu errichten. Auch Fachkräfte aus der Wirtschaft können ihre Erfahrungen beitragen. Außerdem kann eine wechselseitige Entwicklungsberatung hilfreich sein, bei der z.B. zwei Einrichtungen kooperieren, zwischen denen keine direkte Konkurrenz besteht (z.B. genügend räumliche Distanz).

Einschätzung: Auf dem Workshop ist deutlich geworden, dass es bislang nur wenige Berührungspunkte zwischen Volkshochschulen und Betrieben gibt, bzw. dass der Kontakt und der Austausch zwischen beiden nur begrenzt stattfindet. Die Volkshochschulen sind bisher nur sehr begrenzt auf Betriebe zugegangen, um deren Bedarf zu eruieren und passgenaue Angebote zu unterbreiten. Die Volkshochschulen sind sich jedoch dessen bewusst und suchen neue Wege, um Kooperationen aufzubauen und zu einer Kommunikation mit den Betrieben zu gelangen. Bei der Förderung des Abstimmungsprozesses zwischen Betrieben und Volkshochschulen besteht Handlungsbedarf.

5.2 Interview mit einem Vertreter der IHK

Einschätzung der Bedeutung von allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung: Gemäß der Einschätzung des Vertreters der IHK gewinnt die allgemeine berufsweltbezogene Weiterbildung im Verhältnis zur betrieblichen und beruflichen Weiterbildung im klassischen Sinn an Bedeutung.

- Mögliche Gründe für die unzureichende Förderung von Weiterbildung

Erfassung des Bedarfs an allgemeiner berufsbezogener Weiterbildung durch die Betriebe: Die Unternehmen können definieren, welche Kenntnisse sie für die nähere und fernere Zukunft von ihren Mitarbeitern erwarten und benötigen. Was im einzelnen dazu notwendig ist, um diese Fähigkeiten mittel- und langfristige aufzuweisen, ist eine diffizile Frage. Sie lässt sich durch den persönlichen und intensiven Kontakt mit den Mitarbeitern beantworten. Die Unternehmen wissen, welches Fachwissen ihre Mitarbeiter benötigen und welches Allgemeinwissen tendenziell notwendig ist.

Förderung allgemeiner arbeitsweltbezogene Weiterbildung: Aus Sicht der Wirtschaft stellt sich die Frage, ob es im allgemeinen öffentlichen Interesse ist, wenn arbeitsweltbezogene Weiterbildung gefördert wird. Außerdem muss geklärt werden, wer reguliert und was finanziert werden soll. Jeder Unternehmer hat andere Interessen. Letztendlich sind die erworbenen Qualifikationen an das Individuum gebunden, so dass die Qualifikationen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

- Wie sollte Weiterbildung gestaltet sein?

Anforderungen der Betriebe: Der Nutzwert der Maßnahmen und der Bezug zur Arbeitswelt muss für die Betriebe deutlich erkennbar sein. Entscheidend bei der Konzipierung der Maßnahmen sind die Bedürfnisse und die Sichtweise der Betriebe. Je praxisferner die Maßnahmen sind und je langfristiger die Erzielung von Weiterbildungserfolgen ist, desto eher sind die Betriebe geneigt, die Weiterbildung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu beschneiden.

Mitarbeiter müssen für bestimmte Ziele „fit“ gemacht werden. Bspw. kann es nötig sein, ein Team stärker für eine internationale Orientierung zu schulen, z.B. durch das Erlernen von Fremdsprachen. Die Maßnahmen müssen stark zielorientiert sein.

Anforderungen der Beschäftigten: Es wird zunehmend individuell gelernt. Die Nachfrager von Weiterbildung haben eigene Vorstellungen, was sie erreichen möchten. Ihre Zielsetzungen können sich bereits im Laufe einer Weiterbildung verändern, nicht nur weil sie selbst eine andere Vorstellung von ihrem Weiterbildungsziel bekommen, sondern z.T. auch weil sich ihr Arbeits-, Lebens-, Karriereweg während dieser Zeit verändert. Selbst bei unternehmensfinanzierter Weiterbildung können die einzelnen Mitarbeiter Einfluss ausüben, weil sie ihren eigenen Arbeitsprozess besser kennen.

Weiterbildung wird immer stärker langfristig angelegt sein. Der Einzelne wird sich einzelne Inhalte herausgreifen, um ein Gesamtziel zu erreichen, er wird sich selbst keine Altersgrenze setzen, wann Fortbildung aufhört. Die Individuen muss interessieren, wie sie sich persönlich fit machen können in Bereichen, in denen sie Schwächen aufweisen. Jeder sollte sich lebenslang weiterbilden, auch Führungskräfte, sowohl im Bereich der beruflichen als auch bezüglich der allgemeinen Kompetenzen.

Der einzelne Nachfrager möchte ganz bestimmte Ziele erreichen, teilweise auch sehr kurzfristig. Weiterbildung sollte kurz und präzise sein, damit sie schnell und zielorientiert im Unternehmen einsetzbar ist. Sie sollte für bestimmte Situationen und Anforderungen maßgeschneidert sein.

Inhalte: Wichtige Themenfelder der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung:

- Fremdsprachen sind im Zuge der Europäisierung und Internationalisierung der Märkte für Kundenkontakte sehr wichtig. Das betrifft Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen in international ausgerichteten Unternehmen. Wichtig sind z.B. Business Englisch oder geschäfts- oder technikorientierte Fremdsprachen.
- Soft skills: Bei vielen Qualifikationen, die in der Berufswelt benötigt werden und einen starken Allgemeinbildungscharakter haben, handelt es sich um Fähigkeiten, die man möglichst schon in der Schule oder im Elternhaus gelernt haben sollte, die aber später wiederholt und vertieft werden müssen, z.B. Kommunikationstraining oder Kundenorientierung. Schulungen können dazu beitragen, dass Mitarbeiter sicherer und angenehmer im persönlichen Umgang mit ihren Kollegen und Mitarbeitern werden.
- Über EDV-Kenntnisse verfügen im Allgemeinen jüngere Mitarbeiter. Viele Ältere, auch ältere Führungskräfte, sind häufig kaum vertraut mit den EDV-Anwendungen. Sie gehören zunehmend zu den allgemeinen Inhalten und müssen aufgefrischt und geübt werden. Kommunikation per Internet bspw. gehört heute zum Standard. Seit ein paar Jahren gibt es nur noch marginale Veränderungen bei den Office-Anwendungen. Außerdem ist es immer wieder nötig, sich in neuere Programme einzuarbeiten, z.B. E-Learning.

Abgrenzung von allgemeiner berufsbezogener Weiterbildung: Eine klare Abgrenzung ist schwierig und auf den Einzelfall bezogen. Was von einem Abiturienten erwartet wird, wenn der die Schule verlässt, kann als Allgemeinbildung bezeichnet werden. Zum beruflichen Wissen gehören Inhalte, die Arbeitskräfte während einer Berufsausbildung lernen, klare berufliche und technische Inhalte. Bei den Qualifikationen dazwischen, die sowohl im privaten wie im beruflichen Bereich nutzbar sind, handelt es sich um einen Übergangsbereich. Die Abgrenzung wird individuell von dem Einzelnen definiert, der sich privat oder beruflich spezifische Inhalte aneignen möchte und von dem Unternehmen, das bestimmte Anforderungen an seine Mitarbeiter hat.

Abstimmungs-/Koordinationsmechanismen für Betriebe: Betriebe haben häufig Kontakt zu bestimmten Weiterbildungsträgern oder Einzelpersonen, die als Trainer arbeiten. Mit ihnen wird kurzfristig der Bedarf abgestimmt.

Jeder Unternehmer hat sein **Netzwerk** mit persönlichen Kontakten. Über diese Kontakte zu Personen, denen sie vertrauen, erhalten die Unternehmer relevante Informationen. Der persönliche Kontakt steht somit im Vordergrund.

In wieweit eine **Datenbank** geeignet ist, für Interessenten ein passendes Angebot zu finden, hängt davon ab, welche Erfahrungen der Einzelne damit gemacht hat. Bei Betrieben hängt es davon ab, wie nah der Unternehmer dem Medium Internet steht. Die Datenbank eignet sich als zusätzliches Instrument.

Es gibt an verschiedenen Standorten **Beratungsstellen**, die über Fortbildungsmöglichkeiten informieren. Je nach Bedarf können auch diese geeignete Ansprechpartner sein.

Orientierungsmöglichkeiten für Arbeitskräfte: Datenbanken sind ein guter Ansatz, besonders für die Jüngeren, die gut damit umgehen können. Die Datenbank Kurs des Arbeitsamtes hat einen gewissen Standard gesetzt. Es sollte eine stärkere Vernetzung zwischen den Datenbanken stattfinden. Besonders Bildungsferne sind jedoch schwer zu erreichen, sie müssten systematisch angesprochen werden. Durch Unternehmen ist es leichter, die Mitarbeiter anzusprechen und auf die Bedeutung von Weiterbildung hinzuweisen.

Was gibt es bereits?: Bestehende Projekte, in denen allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung zwischen Bildungsträgern und Betrieben abgestimmt wird, sind dem Vertreter der IHK nicht bekannt.

Einschätzung: Die zentrale Aussage ist die Notwendigkeit, die Angebote aller Weiterbildungsanbieter an dem Bedarf der Betriebe zu orientieren. Die Maßnahmen müssen maßgeschneidert auf die betrieblichen Anforderungen abgestimmt und kurzfristig umgesetzt werden können. Dazu bedarf es einer guten Abstimmung und nach Möglichkeit einer Kooperation zwischen Betrieb und VHS. Betriebe greifen gerne auf bestehende zuverlässige Kontakte und Netzwerke zurück. Folglich ist es notwendig, effiziente Koordinationsmechanismen zwischen Betrieben und Weiterbildungsanbietern zu fördern.

5.3 Interview mit einem Vertreter der Regionaldirektion

VHS als Anbieter allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung: Die VHS ist ein Bildungsträger unter vielen, der im Rahmen der beruflichen Weiterbildung mit den Arbeitsämtern zusammenarbeitet und Lehrgänge durchführt.

- Mögliche Gründe für die unzureichende Förderung von Weiterbildung

Einschätzung des Qualifizierungsbedarfs: Den Qualifizierungsbedarf ihrer Mitarbeiter können Betriebe kaum über längere Zeiträume abschätzen, nur kurzfristig. Bezüglich der soft skills können die Betriebe recht gut einschätzen, welche Qualifikationen den Mitarbeitern fehlen bzw. welche Qualifikationen im Betrieb benötigt werden.

Lernart/Lernort: Bei allen Lehrgängen, die von der Agentur für Arbeit gefördert werden, wird versucht, soft skills mit einzubauen, z.B. indem die Maßnahmen in Form von Team- oder Projektarbeit durchgeführt werden. Es ist ein allgemeiner Auftrag, dass die außerfunktionalen Qualifikationen, die an Bedeutung gewinnen, vermittelt werden. Es hat sich als viel effektiver erwiesen, diese Qualifikationen in einen größeren Zusammenhang einzubauen und zu vermitteln, als sie einzeln zu schulen. Dazu kann sogar ein reales Projekt eines Betriebes einer Schulung zugrunde gelegt werden. Auf diese Weise wird den Teilnehmern bewusst, dass außerfunktionale Fähigkeiten, wie z.B. Teamarbeit, Übernahme von Verantwortung oder Kommunikationsfähigkeit, von fundamentaler Bedeutung sind.

- Wie sollte Weiterbildung gestaltet sein?

Anforderungen an die Bildungsträger: Die Agenturen erwarten, dass die Maßnahmen stark auf die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt ausgerichtet sind und nach den Maßnahmen mindestens 70 % der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden, überwiegend als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, aber durchaus auch als Selbständige. Durch Analysen, z.B. Analysen der Stellenangebote, sind die Bildungsträger aufgefordert, nachzuweisen, dass die Maßnahmen, die sie anbieten, arbeitsmarktpolitisch tragfähig sind.

Anforderungen der Betriebe: Es ist sehr schwierig, von Betrieben zu erfahren, welche konkreten Qualifikationen sie bei Mitarbeitern in einem oder zwei Jahren benötigen. Kurzfristig können Betriebe genau sagen, was für Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen sie benötigen. Folglich ist es schwierig für die Agenturen, die Bildungsplanung für die Arbeitslosen entsprechend des betrieblichen Bedarfs durchzuführen.

Koordinationsmechanismus zwischen der Bundesagentur für Arbeit und Trägern: Die Arbeitsämter stellen jedes Jahr ihre Bildungszielplanung ins Internet, für potenzielle Träger (und für potenzielle Interessenten). Auf dieser Basis wird dabei festgelegt, wie viele Bildungsgutscheine für welche Maßnahmen vergeben werden sollen.

Koordinationsmechanismen für Betriebe: Wenn das Angebot der VHS in Richtung betriebliche Anforderungen erweitert werden soll, müsste eine Abstimmung zwischen den

Betrieben und der VHS stattfinden. Ansonsten kommen für Betriebe vor allem Datenbanken bei der Suche nach geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen in Frage.

Orientierung für Arbeitslose: Die Teilnehmer haben die freie Wahl und die Eigenverantwortung zu entscheiden, wo sie ihren Bildungsgutschein einlösen möchten. Die Agenturen für Arbeit geben den Arbeitslosen keine gezielten Hinweise mehr. Das ist aus Wettbewerbsgründen nicht mehr erlaubt. Ein potenzieller Teilnehmer kann sich nun über die Datenbank Kurs-net informieren.

Orientierung der Arbeitskräfte: Neutrale unabhängige Beratungsstellen, wie z.B. Verbraucherberatungen, sind eine sinnvolle Möglichkeit für Beschäftigte, sich über vorhandene Angebote zu informieren. Die Agenturen für Arbeit können das nicht leisten, da das Beratungsangebot die ganze Palette von Angeboten umfassen müsste. Um entsprechende Anbieter zu finden, eignen sich z.B. Datenbanken.

Was gibt es bereits? Es sind keine Projekte oder Ansätze bekannt, in denen die VHS für Betriebe allgemeine arbeitsweltbezogene Maßnahmen vermittelt.

Einschätzung: Volkshochschulen, die zugelassene Schulungen durchführen, haben Erfahrungen mit der Orientierung ihrer Angebote an den Anforderungen der Betriebe. Dies bedeutet, dass ein Teil der VHS sich sehr stark mit dem Bedarf der Betriebe auseinander setzen muss. Allerdings kooperiert nur ein Teil der Volkshochschulen mit der Agentur für Arbeit.

6. Fazit der Synopse

Die Synopse über Konzepte, Überlegungen und praktische Beispiele einer Verbindung von allgemeiner und berufsbezogener Weiterbildung machte einerseits deutlich, dass es zwar zahlreiche Überlegungen, Ansätze und Initiativen gibt, in denen die Bedeutung der berufsbezogenen allgemeinen Weiterbildung zum Ausdruck kommt und in denen diese Qualifikationen auf unterschiedliche Weise gefördert werden. Die Darstellung der verschiedenen Ansätze und Projekte zeigte auch, dass die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es besteht somit erheblicher Bedarf, diesen Bereich auszubauen. Andererseits wurde aus der Synopse auch ersichtlich, dass es derzeit kaum ein Konzept gibt, bei dem eine transparente, effektive und zeitnahe Abstimmung bzw. Koordination von Angebot und Nachfrage in diesem Bereich erfolgt. So konnte kein Ansatz gefunden werden, bei dem eine nachfrageorientierte, auf die spezifischen Bedarfe der unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtete allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung umgesetzt wird.

Durch die Änderung des Weiterbildungsgesetzes sind die Volkshochschulen in NRW bislang stärker gefordert, sich den veränderten Anforderungen anzupassen. Bei den Volkshochschulen in NRW sind erste Ansätze hinsichtlich der Arbeitsweltorientierung erkennbar. Verschiedene Volkshochschulen bieten Angebote für Unternehmen an. Diese Angebote sind den Betrieben bisher jedoch nur vereinzelt bekannt und werden nur teilweise genutzt. Somit wurde vor allem Handlungsbedarf in Bezug auf Kooperationen zwischen Volkshochschulen und Unternehmen gesehen. Betriebe haben oftmals Vorbehalte, sich an die VHS zu wenden; Volkshochschulen haben im Allgemeinen noch kein schlüssiges Konzept, wie sie den Zugang zu Betrieben finden und eine kooperative Zusammenarbeit mit ihnen aufbauen können.

Das DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung) stellte ebenfalls fest, dass die Verbindung der Institutionen und Organisationen des Bildungsbereiches untereinander noch in den Anfängen steckt und dass die Schnittstellen zwischen den aufeinander aufbauenden Bildungsstrukturen noch nicht durchgängig und transparent genug sind (vgl. Nuissl von Rein 2003, 12). Eines der Kernprobleme, das bislang nicht gelöst ist, besteht darin, wie eine effiziente Kooperation bzw. ein Netzwerk zwischen Betrieben und Volkshochschulen gestaltet sein sollte, das eine effiziente Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage ermöglicht.

Die Synopse zeigte, dass zunehmender Handlungsbedarf besteht, neben den fachlichen auch die allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen verstärkt zu fördern. Daher wurde hier nicht nur ein Handlungsfeld für die VHS, sondern auch ein Potenzial gesehen, das die Weiterbildungsträger in diesem Bereich haben.

Einen zentralen Ansatzpunkt für die Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung bildet, das hat der Überblick auch gezeigt, die effiziente Koordination von Angebot und Nachfrage. Die bisherigen Konzepte sind entweder überwiegend angebotsorientiert oder sie beziehen sich nur auf Teilaspekte der

Nachfrage von Betrieben und Arbeitskräften nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung. Notwendig erscheint daher die Etablierung einer effizienten Koordination zwischen den Volkshochschulen als Anbietern allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung und den Nachfragern, Betrieben und Arbeitskräften, nach einer solchen Weiterbildung.

In Hessen steckt die Verbindung von allgemeiner und arbeitsweltbezogener Weiterbildung mit Volkshochschulen noch in den Anfängen. Es besteht daher Handlungsbedarf, um den skizzierten Anforderungen nach einer solchen Weiterbildung auch in diesem Bundesland verstärkt Rechnung zu tragen. Notwendig erscheint die Konzipierung und Implementierung von Projekten, die auf eine effiziente Koordination zwischen Angebot an und Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung gerichtet sind. Auf dem Hintergrund der Synopse sollten sich solche Projekte auf drei Bereiche beziehen:

- auf die Koordination zwischen betrieblicher und allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung;
- auf die Koordination zwischen beruflicher und allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung sowie
- auf die Entwicklung von Konzepten, in denen für bildungsferne Schichten eine solche Verbindung etabliert wird.

Das folgende Modellprojekt konzentriert sich auf den ersten Bereich. Es zielt darauf ab, die Koordination zwischen betrieblicher und allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung zu verbessern.

Teil II - Modellprojekt

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung des Modellprojektes

Ziel des Modellprojektes war es, Strategien zu entwickeln, mit denen das Angebot der VHS an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung und die Nachfrage der Betriebe besser aufeinander abgestimmt werden können, so dass dieser Bereich der Weiterbildung verstärkt durchgeführt wird. Innerhalb des bestehenden Systems von Weiterbildungsmaßnahmen und -trägern wurden neue Wege und Strategien erprobt, um Angebot und Nachfrage zielgerichtet zu koordinieren und Potenziale über ihre bisherige Akzeptanz und Verbreitung hinaus systematischer zu nutzen.

Die Zielgruppe des Modellprojektes waren die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), da zum einen große Betriebe im Allgemeinen Weiterbildung teils intern, teils mit externen Bildungsträgern durchführen, zu denen sie langjährige Kontakte haben. Zum anderen führen insbesondere KMU Weiterbildung häufig in unzureichendem Ausmaß durch. Die Umfrage des Berichtssystems Weiterbildung 2003 bestätigt, dass das Interesse an Weiterbildung zwar weiterhin hoch ist, die Beteiligung an entsprechenden Angeboten jedoch weiter abnimmt (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, http://www.bmbf.de/pub/ berichtssystem_weiterbildung_9.pdf). Da die Volkshochschulen als regional verankerte Anbieter ein breites Angebot und ein großes Potenzial für diese Betriebe bereithalten, erschien eine Konzentration auf diese Zielgruppe sinnvoll.

Das Modellprojekt sollte möglichst unter realen Marktbedingungen durchgeführt werden, d.h. ohne finanzielle Unterstützung der VHS oder der Betriebe, um zu ermitteln, ob es unter diesen Bedingungen auch langfristig funktionieren kann. Modellprojekte mit einer finanziellen Unterstützung weisen im Allgemeinen keine Nachhaltigkeit auf und haben nur einen begrenzten Transfer. Ausgewählt wurden sechs Volkshochschulen mit verschiedenen regionalen und strukturellen Verhältnissen um festzustellen, ob dies zu unterschiedlichen Ergebnissen führt.

Im Laufe des Projektes zeigte sich, dass die beteiligten VHS nur in begrenztem Umfang Firmenschulungen durchführen konnten, was u.a. auf das Image der VHS, die fehlenden Kontakte zu Betrieben sowie geringe Ressourcen für die Durchführung von Firmenschulungen zurückzuführen ist. Aus diesem Grund fand eine Erweiterung des Modellprojektes statt, um zum einen zu ermitteln, ob durch die Vorgehensweise eines freien wirtschaftsnahen Trägers Firmenschulungen in einem umfassenderen und effektiveren Maße durchgeführt werden können. Zum anderen wurde analysiert, unter welchen Bedingungen Betriebe bereit sind, Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen durchzuführen. Mit Beratern des Bildungshauses als einem freien wirtschaftsnahen Träger sowie Betrieben, mit denen das Bildungshaus kooperiert, und einigen Betrieben, mit denen keine Zusammenarbeit bestand, wurde eruiert, wodurch sich die Vorgehensweise des Bildungshauses bei der Akquisition und

Durchführung von Firmenschulungen von der der VHS unterscheidet, welche Voraussetzungen für die Durchführung von Firmenschulungen bei Weiterbildungsträgern generell gegeben sein müssen sowie unter welchen Bedingungen Betriebe allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildungsmaßnahmen durchführen.

Im Folgenden geben wir zunächst einen Überblick über den Aufbau und Ablauf des Modellprojektes. Kapitel 2 dokumentiert die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse und Probleme der einzelnen am Projekt beteiligten VHS. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse des Modellprojektes präsentiert. Dazu erfolgt nach der Einleitung im Kapitel 3.2 die Darstellung der Art und des Ausmaßes der Nachfrage nach allgemeiner beruflicher Weiterbildung sowie die Einflussfaktoren auf diese Nachfrage. Die Schlüsselqualifikationen bilden dabei den Schwerpunkt, da in diesem Bereich die größten Diskrepanzen zwischen angegebenem Bedarf und durchgeführten Schulungsmaßnahmen bestehen. Kapitel 3.3 skizziert die Angebotsseite und somit die Einschätzung der Potenziale und Grenzen der VHS für die Durchführung von Firmenschulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung. Darüber hinaus umfasst dieses Kapitel die Darstellung, Charakteristiken und Vorgehensweise des Bildungshauses sowie eine Gegenüberstellung der Potenziale der beiden Bildungsträger. In Kapitel 3.4 werden aufgrund der Erkenntnisse des Projektes die Voraussetzungen dargestellt, die für eine erfolgreiche Durchführung von Firmenschulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen gegeben sein müssen, sowie Bedingungen für eine verbesserte Abstimmung von Angebot und Nachfrage.

1.2 Aufbau des Modellprojektes

Der erste Schritt bezog sich auf die Gewinnung von Volkshochschulen für die Beteiligung am Projekt sowie auf die Akquisition der Betriebe durch die VHS.

Um Volkshochschulen für das Modellprojekt zu gewinnen, schrieb der Hessische Volkshochschulverband (hvv) die Volkshochschulen in Hessen an und forderte sie auf, sich für das Modellprojekt zu bewerben. Die Bewerbung zur Teilnahme am Modellprojekt sollte folgende Punkte nachweisen:

- Erfahrungen der VHS im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung,
- bereits durchgeführte Aktivitäten und
- bereits bestehende Kontakte zu Betrieben.

An dem Modellprojekt beteiligten sich sechs VHS aus verschiedenen Regionen in Hessen. Neben der Stadt Offenbach nahmen drei VHS aus dem Rhein-Main-Gebiet an dem Modellprojekt teil, und zwar die VHS Rheingau-Taunus, die VHS Main-Taunus-Kreis sowie die VHS Rüsselsheim. Aus Nordhessen, aus einer ländlichen Region, beteiligte sich die VHS Eschwege und aus dem Süden, einer ebenfalls eher ländlichen Region, die VHS Odenwaldkreis – Akademie für lebenslanges Lernen.

Die Akquisition von Betrieben sollte sowohl Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe als auch aus dem Dienstleistungsbereich umfassen. Hierfür erhielten die beteiligten Volkshochschulen zunächst einen Fragebogen, in dem sie angeben sollten, mit welchen Betrieben sie schon Schulungen durchgeführt haben und welche Betriebe für das Modellprojekt in Frage kommen. Des Weiteren wurde eruiert, mit welchen Strategien sie bisher auf die Betriebe zugegangen sind und welche zusätzlichen Strategien entwickelt werden können, um Betriebe für Firmenschulungen zu gewinnen. Ferner wurde festgehalten, welche Qualifizierungsmaßnahmen sie im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung bislang anbieten. Auf dieser Grundlage fanden weiterführende Gespräche statt, in denen mögliche Strategien und Vorgehensweisen konkretisiert wurden. Ein Ergebnis dieser Phase bestand in der Entwicklung eines Flyers, in dem die Vorteile der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung im Rahmen des Modellprojektes für die Betriebe dargestellt wurden. Der Flyer diente den Volkshochschulen zur Kontaktaufnahme mit den Betrieben.

Im zweiten Schritt ging es um die Feststellung, in welchen Bereichen die Volkshochschulen über Kompetenzen für die Durchführung von allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen verfügen. Es wurde ermittelt, welche Angebote die Volkshochschulen gegenwärtig für die Betriebe erstellen und in welchen Bereichen zukünftig Angebote allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung bereitgestellt werden können. Ferner erfolgte die Feststellung der Potenziale und Stärken der VHS, die sie dazu prädestinieren, Firmenschulungen durchzuführen. Dazu wurden neben Gesprächen mit den Volkshochschulen Interviews mit Betrieben durchgeführt, um deren Sichtweise zu erfassen. Ziel war vor allem, von den Betrieben zu erfahren, welche Kompetenzen sie der VHS zuschreiben, wie sie das Image der Volkshochschule beurteilen und welche Erwartungen sie an ein Angebot der VHS haben. Die Interviews wurden sowohl mit Betrieben durchgeführt, die an Qualifizierungsmaßnahmen der Volkshochschule teilnahmen, als auch mit Betrieben, die zwar in Kontakt mit der VHS getreten sind bzw. auf die die Volkshochschule zugegangen ist, die sich aber an dem Projekt nicht beteiligten.

Der dritte Schritt zielte auf die Erarbeitung eines effizienten Abstimmungsverfahrens von Angebot und Nachfrage allgemeiner arbeitsweltbezogener Maßnahmen. Dazu fanden regelmäßig Gespräche mit den Volkshochschulen statt, in denen abgeklärt wurde, wie sie Betriebe angesprochen haben, mit welchem Erfolg bzw. warum der Kontakt nicht zustande kam. Außerdem wurden mit Experten vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, der Industrie- und Handelskammer (IHK) und der Handwerkskammer (HWK) Interviews geführt, um auch von weiteren Bildungsexperten eine Einschätzung zu dieser wichtigen Fragestellung zu erhalten.

Die Eruierung des konkreten Bedarfs der am Projekt beteiligten Betriebe im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung und der Konzipierung von konkreten Maßnahmen war der nächste Schritt. Dazu fanden Gespräche zwischen den Volkshochschulen und den Betrieben statt. Im ersten Schritt wurde der generelle Bedarf

abgeklärt. In weiterführenden Gesprächen wurde dieser konkretisiert und es wurden teilweise konkrete Schulungsmaßnahmen vereinbart.

Die Erweiterung des Modellprojektes zielte darauf ab zu ermitteln, wodurch sich das Bildungshaus als freier Träger auszeichnet, welche Strategien und Vorgehensweisen es anwendet, um Betriebe für Firmenschulungen zu akquirieren sowie welche Faktoren zu einer erfolgreichen Durchführung von Firmenschulungen beitragen. Dazu wurden mit den Beratern des wirtschaftsnahen Weiterbildungsträger sowie mit Betrieben und Experten Interviews durchgeführt.

2. Aktivitäten der Volkshochschulen

Im Folgenden werden die Aktivitäten von sechs Volkshochschulen im Rahmen des Modellprojektes dargestellt, um in Kooperation mit Betrieben Firmenschulungen zur Förderung der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen der Beschäftigten durchzuführen. In einem ersten Schritt versuchten die Volkshochschulen Betriebe für die Durchführung von Firmenschulungen zu gewinnen. Im zweiten Schritt erfolgte die Analyse des Weiterbildungsbedarfs, der anschließend durch Schulungsmaßnahmen gedeckt werden sollte. Zugleich wurde ermittelt, welche Wünsche die Betriebe im Rahmen von Schulungen an die VHS haben.

Um zu eruieren, wie Angebot und Nachfrage besser miteinander abgestimmt werden können, reicht es nicht, die Sichtweise der VHS zu erfassen. Gleichzeitig ist es notwendig zu ermitteln, wie die Betriebe das Angebot der VHS beurteilen, welche Defizite sie bei den Inhalten und der Präsentation der Angebote sehen bzw. welche Kompetenzen sie den VHS zuschreiben, wie sie das Image einschätzen und in welchen Bereichen Verbesserungen durchgeführt werden sollten. Die Aktivitäten der VHS sowie die Meinungen und Einstellungen der Betriebe wurden durch Interviews und Gespräche mit Vertretern der VHS sowie mit Betrieben erfasst. Die essentiellen Aussagen und Erkenntnisse werden im Folgenden dargestellt.

2.1 VHS Main-Taunus-Kreis

2.1.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Main-Taunus-Kreis

Die Initiative für Firmenschulungen ging bei der VHS Main-Taunus-Kreis bis zum Zeitpunkt der Teilnahme an dem Modellprojekt von den Betrieben aus. Diese gingen bei Bedarf auf die VHS zu und fragten Kurse an. Um ihr Angebot bekannt zu machen, präsentiert die VHS ihr Programm z.B. bei der Unternehmerinnen-Messe oder beim Verbund der Selbstständigen.

Nachgefragte Schulungen: Soft skills werden seit zwei Jahren angeboten. Vorher konzentrierte sich das Angebot auf EDV-Schulungen und kaufmännische Kurse. Schulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen werden nur zögernd angenommen,

sowohl von Betrieben als auch von Einzelteilnehmern. Die Teilnehmerzahlen sind gering und oft kommen Kurse nicht zustande.

Im Allgemeinen nehmen die Betriebe EDV-Kurse, Sprachkurse (Deutschkurse) sowie kaufmännisches Fachwissen in Anspruch. Aufgrund der guten Nachfrage konnte die VHS diesen Bereich kontinuierlich ausbauen. Das klassische Rhetorikangebot wird privat genutzt, nicht aber über Firmenbuchungen.

Stark praxisorientierte Kurse, wie z.B. Finanzbuchhaltung, laufen generell besser. Diese Qualifizierungsmaßnahmen, bei denen die Teilnehmer mit Prüfungen abschließen und Zertifikate erhalten, weisen für die Betriebe einen direkten Nutzen auf und dienen dem beruflichen Aufstieg der Teilnehmer.

Bezeichnung der Kurse: Der Titel und die Ausrichtung der Schulungen erwiesen sich als sehr wichtig. So z.B. wurden Kurse wie „Projektmanagement“ und „Zeitmanagement“ besser angenommen. Kurse wie „Konfliktmanagement“, „Teamtraining“ oder „Arbeitsorganisation“ werden dagegen kaum nachgefragt. Es ist u.a. darauf zurückzuführen, dass die Teilnahme an solchen Kursen in den Betrieben nachteilig ausgelegt werden kann, wenn daraus geschlossen wird, dass der Teilnehmer in diesen Bereichen Defizite aufweist.

Teilnehmerzahl: Die Teilnehmerzahl der Kurse beträgt im Allgemeinen zwischen acht und 12 Personen.

Dozenten: Qualifizierte Dozenten zu akquirieren, stellt für die VHS normalerweise kein Problem dar.

2.1.2 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes

Analyse der Datenbank: Die VHS Main-Taunus-Kreis überprüfte ihre Datenbank auf Firmen, die in den vergangenen zwei Jahren einzelne Mitarbeiter zu VHS-Kursen angemeldet haben. Nachdem die 200 bestehenden Firmenkontakte auf das direkte Einzugsgebiet der VHS, auf private Unternehmen sowie auf kleine und mittelständische Firmen reduziert wurden, verblieben 70 Betriebe. Nur zwei Teilnehmer dieser Betriebe belegten in den vergangenen zwei Jahren Kurse, in denen Schlüsselqualifikationen vermittelt wurden: „Präsentation“ und „Kommunikation und Körpersprache“.

Telefonakquisition: In einem nächsten Schritt rief die Fachbereichsleiterin kleine und mittlere Betriebe an, die Mitarbeiter zur VHS geschickt hatten, um sie nach ihrem Weiterbildungsbedarf zu befragen. Grundsätzlich waren die Betriebe erfreut, dass die VHS auf sie zugeht. Die Fachbereichsleiterin führte 20 Telefonate und fünf Gespräche vor Ort bei den Betrieben durch. Dies war sehr zeitaufwendig, da im Allgemeinen mehrere Telefonate notwendig waren, um den richtigen Ansprechpartner in den Betrieben zu erreichen. Einige Betriebe bekundeten zwar Interesse, aber die meisten kleinen Betriebe, die im Rahmen des Modellprojektes angerufen wurden, hatten weder Zeit für ein längeres

Gespräch, noch konnten sie Mitarbeiter für eine Weiterbildung freistellen. Sie erklärten, dass sie bei Bedarf auf die VHS zurückkommen würden.

Fünf Betriebe erklärten sich zu einem weiteren Gespräch bereit. Diese Gespräche brachten der VHS neue Erkenntnisse, wie Firmen die Volkshochschule einschätzen und was sie von der Kooperation mit der VHS erwarten. Aus den Gesprächen ergaben sich Kontakte, auf die die VHS künftig zurückgreifen kann. Die Anfrage bei größeren Betrieben war nicht erfolgreich, da diese mit festen Bildungsträgern zusammen arbeiten und mit deren Leistung zufrieden sind.

Ergebnis: In zwei Betrieben, in denen in verschiedenen Bereichen Qualifizierungsbedarf bestand, kam es zu Gesprächen, in denen über entsprechende Kurse gesprochen wurde. In keinem der beiden Betriebe kamen jedoch Schulungen zustande. Der Grund lag bei dem einen Betrieb in der mangelnden Zeit der Mitarbeiter und in der fehlenden Priorität der Weiterbildung, die dazu führt, dass die Weiterbildung immer wieder verschoben wird. Der zweite Betrieb entschied, bei Bedarf Schulungen für einzelne Mitarbeiter zu buchen. Durch das Gespräch mit der VHS wurde der Gesprächspartner darauf aufmerksam gemacht, dass es bei der VHS auch interessante Angebote außerhalb des IT-Bereichs gibt und belegte selber drei Kurse im Bereich der soft skills.

2.1.3 Befragung von Betrieben im Main-Taunus-Kreis

Im Main-Taunus-Kreis erklärten sich sieben Betriebe bereit, eine Einschätzung zur VHS abzugeben. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Interviews zusammenfassend dargestellt.

- **Weiterbildungsaktivitäten:** Am häufigsten nehmen die Betriebe Schulungen in den Bereichen EDV, Sprachen und kaufmännische Kompetenzen in Anspruch. Schlüsselqualifikationen werden kaum geschult, weil sie als weniger dringlich angesehen werden. Einige Betriebe könnten sich aber vorstellen, diese Qualifikationen bei Bedarf bei der VHS zu schulen.
- **Image:** Generell wird das Image der VHS Main-Taunus-Kreis – soweit es beurteilt werden kann - als gut gekennzeichnet. Die meisten Betriebe machten überwiegend gute Erfahrungen mit der VHS. Da die Zufriedenheit mit der Weiterbildung zu einem Großteil von den Dozenten und deren Kompetenz abhängt, wird die Einschätzung der VHS häufig mit der Einschätzung der Dozenten gleichgesetzt.
- **Vorteile der VHS:** Positiv werden bei der VHS vor allem die räumliche Nähe und das breite Angebot der Qualifizierungsmaßnahmen gesehen. Darüber hinaus schätzen die Betriebe die Zeiten der Schulungen sowie teilweise die Aufteilung der Qualifizierungsmaßnahmen in kleine Einheiten.
- **Zusätzliche Wünsche:** Keiner der befragten Betriebe hatte zusätzliche Wünsche oder vermisste Angebote.

- **Anregungen:** Die wenigsten Betriebe konnten konkreten Anregungen geben, in welchen Bereichen Veränderungen oder Ergänzungen erforderlich sind. Zwei Betriebe wiesen darauf hin, dass die VHS aktiver auf Firmen zugehen sollte. Ein Betrieb führte ein breites Spektrum an Anregungen auf:
  - Ein E-Learning Angebot im EDV-Bereich, um es arbeitsbegleitend und zu Hause anzuwenden.
  - Modular aufgebaute Kurse mit kürzeren Einheiten, die über einen längeren Zeitraum verteilt sind, werden als effizienter angesehen als Schulungen, die an einem Stück stattfinden.
  - Wünschenswert sind detaillierte Informationen über die Inhalte der Schulungen, damit der Betrieb einschätzen kann, was er nach der Schulung bei den Mitarbeitern voraussetzen kann.
  - Sinnvoll sind „Schnuppertage“, um die Dozenten kennen zu lernen. Wenn es z.B. einen Kurs zu Zeitmanagement gibt, der über sechs Abende läuft, sollte die Möglichkeit bestehen, an einem Abend als „Gasthörer“ teilzunehmen, um einen Eindruck vom Dozenten zu erhalten.
  - Der Termin des neuen Semesters bzw. der Zeitpunkt, wann ein neues Heft herauskommt, wird leicht übersehen. Sinnvoll wäre es, wenn Interessenten informiert würden, z.B. per Email oder durch einen Newsletter.
  - Zusätzlich kurze knappe Newsletter mit den Angaben: Titel, Termine, Kosten für spezielle Kurse, die für Unternehmen interessant sein könnten.
  - Ein gesondertes Heft mit beruflicher Weiterbildung wird als sinnvoll erachtet.
  - Wichtig ist der persönliche Kontakt, dadurch können Kooperationen entstehen. Gerade für kleine und mittlere Betriebe ist es wichtig, dass die VHS die Initiative ergreift. Die VHS könnte zwei-, dreimal im Jahr interessierte Betriebe anrufen und ihnen Programmhefte zuschicken.
- **Kriterien für die Auswahl von Bildungsträgern:** Wichtig sind Empfehlungen und die Erfahrungen der Betriebe, darüber hinaus auch die Nähe und die Preise.
- **Beschäftigte:** Die befragten Betriebe sind generell bereit, ihre Mitarbeiter bei der Weiterbildung zu unterstützen. In vielen Fällen finden bereits einvernehmliche Absprachen statt und die erforderliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten scheint gegeben zu sein. Die meisten Betriebe betonen dabei, dass die Mitarbeiter für die Weiterbildung, die nicht ausschließlich dem Betrieb zugute kommt, ihre Freizeit einbringen müssen. In einem Fall erwartet der Betrieb, dass die Mitarbeiter in diesem Fall auch die Kosten tragen. Im Allgemeinen sind die Betriebe bereit, das Programmheft der VHS auszulegen, um die Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.

2.1.4 Ergebnis der VHS Main-Taunus-Kreis

Konkrete Seminare ließen sich mit Betrieben nicht umsetzen. Selbst in den mittleren Betrieben gab es nicht genügend Mitarbeiter, bei denen die gleichen Kompetenzen geschult werden sollten, d.h. es gab keinen einheitlichen Bedarf. Auch der zweite Ansatzpunkt, verschiedene Firmen zu koordinieren, erwies sich als nicht durchführbar, da die thematischen Wünsche zu unterschiedlich waren. Viele Betriebe können nur einzelne Mitarbeiter zu Schulungen schicken. Diese sollten nach Möglichkeit in der Freizeit stattfinden, damit der Betrieb keinen personellen Ausfall hat.

Eine Erkenntnis aus den Gesprächen mit den Betrieben war darüber hinaus, dass das Programm von der VHS auf dem Gebiet der Schlüsselqualifikationen kaum bekannt ist. Den meisten Betrieben ist lediglich bekannt, dass die VHS EDV- und Sprachkurse anbietet.

Insgesamt hat es sich für die VHS Main-Taunus-Kreis nicht rentiert, die umfangreiche Vorarbeit zu leisten, Telefonanrufe zu tätigen, Kontakte zu vereinbaren und Betriebe aufzusuchen, um insgesamt einen Teilnehmer für drei Kurse zu gewinnen. Der Aufwand für die Akquisition von Betrieben ist sehr hoch und steht, zumindest in der Anfangsphase, in keinem Verhältnis zum Ertrag. Diese Akquisition lohnt sich nur, wenn sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird, wenn ein Kontaktnetz aufgebaut werden kann, mit dem Betriebe stärker an die VHS gebunden werden können.

Für die VHS ist es ebenso relevant, wenn einzelne Mitarbeiter an VHS-Schulungen teilnehmen, da zufriedene Teilnehmer werben und oftmals Interesse in den Betrieben wecken. Für viele kleinere Betriebe ist das bestehende Modell der VHS, die große Auswahl an Seminaren, zu denen sie einzelne Mitarbeiter anmelden können, das Richtige.

Kontakte zu den Betrieben aufzubauen wird insgesamt als ein guter und sinnvoller Ansatz gesehen. Das Image der Volkshochschule würde dadurch verbessert und für die Betriebe wäre es naheliegender auf die VHS zurückgreifen, um ihren Schulungsbedarf zu decken. Es bedeutet jedoch, dass zusätzliche personelle Ressourcen erforderlich sind.

2.2 VHS Offenbach

2.2.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Offenbach

Die bisherigen Firmenschulungen kamen im Allgemeinen dadurch zustande, dass sich Teilnehmer aufgrund positiver Erfahrungen mit VHS-Kursen für Schulungen in ihrer Firma einsetzten, d.h. die Initiative ging von den Unternehmen aus.

Die VHS Offenbach weist im Bereich berufliche Bildung zwei Schwerpunkte auf, EDV-Kurse und Schlüsselqualifikationen. Bei den Xpert personal business skills, die seit 2001 in der VHS Offenbach angeboten werden, handelt es sich um persönliche Kompetenzen für den Beruf. Eine verhältnismäßig hohe Nachfrage besteht dabei nach Kursen wie Präsentationstechniken, Gesprächsführung, Zeitmanagement und Teamentwicklung.

2.2.2 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes

In Rahmen des Modellprojektes führte die Leiterin der VHS in einem ersten Schritt eine Stärken-Schwächen-Analyse der VHS durch. Besondere Stärken liegen in der Vielfalt und dem Programmangebot, das ein breites Spektrum an Weiterbildungsthemen abdeckt. Die Qualität wird ebenfalls als hoch eingeschätzt. Ein mögliches Defizit wird darin gesehen, dass die VHS nicht immer ein adäquates Ambiente bei Schulungen bieten kann.

Zielgruppe des Modellprojektes sollten Betriebe sein, die in Offenbach ansässig sind und die sich mit der Kommune identifizieren. Die VHS Offenbach konzentrierte sich im Rahmen des Modellprojektes vor allem auf Betriebe ab 50 Beschäftigte, da erfahrungsgemäß Firmenschulungen bei kleineren Betrieben schwer zu realisieren sind. In einem nächsten Schritt wurde erörtert, bei welchen Betrieben Weiterbildungsbedarf bestehen könnte.

Die Kontaktaufnahme erfolgte durch die Leiterin der VHS in Zusammenarbeit mit der Fachbereichsleiterin. Da dieser Weg als erfolgreich eingeschätzt wird, verzichtete die VHS darauf, andere Wege zur Ansprache von Betrieben zu erproben.

Konkrete Gespräche über die Durchführung von Schulungsmaßnahmen fanden in zwei Unternehmen statt. Die VHS Offenbach sprach dabei zum einen ein mittleres Dienstleistungsunternehmen an, bei dem Qualifizierungsbedarf vermutet wurde. Im Rahmen von zwei persönlichen Gesprächen wurde Qualifizierungsbedarf in verschiedenen Bereichen festgestellt und konkretisiert. Die VHS erstellte daraufhin ein auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmtes Angebot. Vier Schulungen in den Bereichen Deutsch als Fremdsprache, Konfliktbewältigung mit Kunden und Mitarbeitern, Geschäftskommunikation und Serienbriefe wurden realisiert. Drei dieser Schulungen fanden während der Arbeitszeit der Mitarbeiter statt. Der Betrieb übernahm die Kosten. Ausschließlich das Seminar „Deutsch als Fremdsprache“ fand samstags statt, wurde aber ebenfalls vom Betrieb finanziert. Nach einer Auswertung am Ende der Maßnahmen sollte zusammen überlegt werden, welche Folgeschulungen möglicherweise noch durchgeführt werden.

Der Kontakt mit einem zweiten großen Dienstleistungsunternehmen kam über eine Anfrage des Unternehmens zustande. In zwei Treffen fanden Überlegungen statt, in welchen Bereichen Schulungen möglich sind. Da die Weiterbildungsziele des Unternehmens auch beim zweiten Treffen noch nicht vorlagen, konnten keine konkreten Schulungsmaßnahmen beschlossen werden.

Ergebnisse: Bei dem ersten Unternehmen erfolgte die Kontaktaufnahme, die Eruierung des Bedarfs, die Konzipierung und die Durchführung der Firmenschulungen wie vereinbart und war erfolgreich. Die Gespräche zwischen Betrieb und VHS waren alle sehr zielgerichtet und konstruktiv, so dass die Schulungen bedarfsorientiert durchgeführt werden konnten.

Im zweiten Unternehmen kam es bis Ende des Jahres nicht zu einer Kooperation, obwohl mehrere Gespräche stattfanden und die VHS sich stark engagierte. Die Ursache wird in den Strukturen des Unternehmens gesehen. Die Ansprechpartnerin hatte nicht die Kompetenzen, wesentliche Entscheidungen zu treffen. Eine wichtige Erkenntnis aus dieser Zusammenarbeit war, dass für eine erfolgreiche Kooperation eine Kontaktperson erforderlich ist, die entscheidungsberechtigt ist.

2.2.3 Befragung von Betrieben in Offenbach

In Offenbach fanden Interviews mit den beiden Betrieben statt, die sich am Modellprojekt beteiligten. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse dargestellt.

Erfahrungen mit der VHS: Beide Unternehmen hatten noch keine Schulungen mit der VHS durchgeführt.

Image: Die VHS eignet sich für Grundlagenkurse. Sie erfüllt die Erwartungen, die an sie gestellt werden.

Vorteile der VHS: Als Vorteil wird das große Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen gesehen, das für ein breites Spektrum von Beschäftigten interessant ist. Für beide Betriebe ist es ein Vorteil, dass die VHS Räume zur Verfügung stellt, so dass Schulungen außerhalb der Betriebe stattfinden können.

Anregungen: Einem Unternehmen war nicht bekannt, dass die VHS Firmenschulungen anbietet. Es war folglich der Meinung, dass die VHS stärker an Betriebe herantreten sollte, um die Firmenschulungen bekannt zu machen.

Kriterien für die Auswahl von Bildungsträgern: Als wichtig wird die räumliche Nähe erachtet, die persönlichen Empfehlungen sowie die persönlichen Kontakte. Ein Unternehmen fordert Anforderungsprofile von den Dozenten an, da der Betrieb Wert darauf legt, dass die Dozenten lange Erfahrungen aufweisen und sich regelmäßig weiterbilden. Darüber hinaus spielt der Preis eine Rolle.

Beschäftigte: Beide Betriebe sind bereit, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und auch weitgehend die Kosten für die Schulungen zu übernehmen, sofern die dabei erworbenen Qualifikationen im Betrieb einsetzbar sind.

VHS-Hefte werden in beiden Unternehmen ausgelegt, so dass die Mitarbeiter sich über die Weiterbildungsangebote der VHS informieren können.

Die Beschäftigten des einen Betriebs sind überwiegend gering qualifiziert und planen Weiterbildung nicht langfristig. Sie werden erst aktiv, wenn Probleme auftreten. Der Geschäftsführer erhoffte sich, dass die Mitarbeiter durch die stattfindenden Weiterbildungsaktivitäten offener werden und ein anderes Bewusstsein für Weiterbildung entwickeln. Im anderen Unternehmen unterscheidet sich die Weiterbildungsbereitschaft bei den einzelnen Beschäftigten und den Abteilungen sehr stark voneinander. Allerdings

besteht generell die größte Weiterbildungsbereitschaft im Bereich der fachlichen Qualifikationen.

2.2.4 Ergebnis der VHS Offenbach

Die VHS Offenbach führte das Modellprojekt systematisch und konsequent durch. Sie beriet die Betriebe in den Bereichen, in denen Probleme bestanden, unterbreitete Lösungsvorschläge und bot zielgerichtete Schulungsvorschläge an. Mit dem ersten Unternehmen erfolgte die Abstimmung von Angebot und Nachfrage zielgerichtet und zügig. Die Umsetzung der ersten Schulungen erfolgte plangemäß, weitere Schulungen sollen folgen. Mit dem Großunternehmen kamen die Gespräche schleppender voran als geplant, was auf die Organisation des Unternehmens zurückzuführen ist. Bis Ende des Jahres kam trotz Weiterbildungsbedarf und -bereitschaft keine Weiterbildungsmaßnahme zustande.

Der Akquisition der Betriebe wurde in der VHS Offenbach eine hohe Priorität eingeräumt, was zum Erfolg beitrug. Im Rahmen des Modellprojektes nahm die Leiterin der VHS an den Gesprächen mit den Betrieben teil, sowohl beim Erstkontakt als auch bei den Folgegesprächen, bei denen der Bedarf abgeklärt und Angebote unterbreitet wurden. Sollten Firmenschulungen aktiv aufgebaut werden, würde sich das Engagement der Leiterin jedoch auf das Erstgespräch mit den Betrieben reduzieren müssen.

2.3 VHS Rheingau-Taunus

2.3.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Rheingau-Taunus

Im Einzugsgebiet des Rheingau-Taunus-Kreises gibt es mehrere tausend kleine Betriebe, überwiegend sehr kleine, die teilweise das Angebot der VHS nicht kennen. Die etwas größeren Betriebe - ab ca. 30 Mitarbeitern - sind dagegen verhältnismäßig gut über das Angebot informiert.

Lernende Region: Durch die Teilnahme an der „Lernenden Netzwerk Region“ verfügt die VHS Rheingau-Taunus über gute und vielfältige Kooperationen und Kontakte zu Unternehmen in der Region. Im Rahmen der Lernenden Region werden verschiedene Veranstaltungen durchgeführt, an denen Betriebe als Partner teilnehmen. Dadurch sind viele Betriebe, die offen und experimentierfreudig sind, schon eingebunden.

Qualifizierungs- und Vermittlungsmaßnahmen im Auftrag des Arbeitsamtes: Seit über 20 Jahren führt die VHS im Auftrag des Arbeitsamtes Qualifizierungs- und Vermittlungsmaßnahmen für Arbeitslose durch und bietet ausbildungsbegleitende Hilfen an. Dabei vermittelt die VHS Praktikumplätze, die über einen Zeitraum von ca. vier Wochen laufen. Dazu ist es erforderlich, Betriebe als Partner zu finden und die Arbeitskräfte passgenau zu qualifizieren. Auf dieser Basis bestehen langjährige vertrauensvolle Kontakte zu Betrieben als Praktikumgeber und potentielle Arbeitgeber.

Kooperation mit der VHS Wiesbaden: Der Rheingau-Taunus-Kreis und Wiesbaden sind verzahnt, weil diese Volkshochschulen relativ nahe beieinander liegen. Viele Kursteilnehmer aus dem Rheingau-Taunus-Kreis nehmen an Kursen in Wiesbaden teil und umgekehrt. Dadurch besteht einerseits Konkurrenz, andererseits ein positiver Austausch. Die beiden Volkshochschulen veröffentlichen ihre Angebote z.T. gegenseitig. Ebenso findet z.B. auch ein Austausch von Dozenten statt. Im Bereich der soft skills, die unter Xpert personal business skills angeboten werden, kooperiert die VHS Rheingau-Taunus-Kreis mit den Volkshochschulen in Wiesbaden, Hofheim und Limburg-Weilburg, d.h. das Angebot wird gemeinsam veröffentlicht.

2.3.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Rheingau-Taunus im Bereich von Firmenschulungen

Firmenschulungen: Firmenschulungen fanden bisher nur sehr begrenzt statt. Sie waren eher Zufallsergebnisse, die sich aus Kontakten im Rahmen der Schulungen von Arbeitslosen bzw. der Vermittlung von Praktikanten ergaben. Bisher fehlten die personellen Ressourcen, um Firmenschulungen systematisch aufzubauen. Da die Arbeitsamtsmaßnahmen jedoch drastisch reduziert wurden, soll der Bereich der Firmenschulungen ausgebaut werden.

Wenn ein Betrieb Interesse an einer Schulung hatte, suchte ein Mitarbeiter der VHS das Unternehmen auf, um den Bedarf und den Zeitraum der durchzuführenden Maßnahmen zu ermitteln. Die Vorstellungen bzw. Kenntnisse hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs der Betriebe sind sehr unterschiedlich.

Beratung und Evaluationsgespräche: Eine umfassende Beratung und Evaluations-gespräche im Anschluss an die Seminare werden im Rahmen von Firmenschulungen angeboten. Sie sind Teil des Angebotes an die Betriebe, für die Kosten erhoben werden. Bei Sprachkursen werden ein Fragebogen, der als Grundlage für den Einstufungstest dient, und der anschließende Einstufungstest zu einem Pauschalpreis angeboten.

Personelle und räumliche Kapazitäten: Derzeit ist es aufgrund der personellen und räumlichen Kapazitäten möglich, jedes gewünschte Angebot zu jeder gewünschten Tageszeit anzubieten.

Die Mitarbeiter im Bereich der Firmenschulungen sind Honorarkräfte, welche die Maßnahmen hauptberuflich durchführen. Zur Zeit gibt es ein verhältnismäßig großes Angebot an Dozenten. Dennoch ist es nicht immer einfach, für einzelne begrenzte Maßnahmen einen qualifizierten Dozenten zu gewinnen, wenn ihm keine Perspektive auf Anschlussmaßnahmen geboten werden kann.

Erfassung der Teilnehmer: Über früher ausgestellte Rechnungen kann festgestellt werden, von welchem Betrieb bereits ein Mitarbeiter zur VHS geschickt wurde.

Gründe der Teilnahme: In den Kursen wird teilweise abgefragt, ob sich die Teilnehmer aus privaten oder beruflichen Gründen weiterbilden.

Qualifizierungsoffensive: Im Rahmen der Qualifizierungsoffensive wurden 1999 775 Fragebögen an Betriebe geschickt, um den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln (Rücklauf 87, davon 73 % von Betrieben mit 3 bis 25 Mitarbeitern). Weiterbildungsbedarf wurde insbesondere in den Bereichen EDV-Anwenderkenntnisse (31%), persönliche Kompetenzen (22%, besonders Arbeitseinstellung, selbstverantwortliches Arbeiten und Teamfähigkeit), Fachkenntnisse (17%, überwiegend kaufmännische Themen), Dienstleistungskompetenzen (12%, Kundenorientierung und Kommunikation), methodische Kompetenzen (12%, Problemlösungskompetenz, Führungstechniken, Projektmanagement) und Sprachen (7%, insbesondere Englisch) benannt. Dieser Bedarf wurde zwar angegeben, aus Kosten- und Zeitgründen nahmen die Betriebe jedoch keine Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch.

Angebot auf der Homepage: Auf der Homepage weist die VHS Rheingau-Taunus unter „vhs-Service“ auf Firmenschulungen, die Inhouse oder in den Räumen der VHS durchgeführt werden können, hin. Gestützt wird dieser Verweis durch beispielhafte Angebote wie EDV-Kurse, Kommunikation, Telefontraining, Moderation oder Präsentation.

Gewerbeverein: Beim Gewerbeverein und bei Gewerbeschauen ist die VHS mit einem Stand vertreten oder verteilt ihre Flyer und Broschüren.

Kooperation mit Kreishandwerkerschaft, IHK: Die Kreishandwerkerschaft und die IHK sind ebenfalls Partner in der Lernenden Region. Zusammen mit der Kreishandwerkerschaft erstellte die VHS Weiterbildungsangebote.

2.3.3 Neue Konzepte der VHS Rheingau Taunus

Betriebe als Mitglieder: Die Aktion, Betriebe als Mitglieder des VHS-Vereins zu gewinnen, ist in Vorbereitung. Klassischerweise sind die Mitglieder des Vereins vor allem Kreise und Gemeinden sowie Einzelpersonen. Nun sollen auch Betriebe als Mitglieder geworben werden. Als Anreiz sind z.B. vergünstigte Schulungen denkbar. Auf diese Weise könnten die Betriebe stärker an die VHS gebunden werden.

Betriebe werben Betriebe: Wenn Betriebe Betriebe werben, können dafür finanzielle Anreize gewährt werden, z.B. Rabatte auf Schulungsmaßnahmen. Zwar werden Betriebe keine Konkurrenzunternehmen nennen, d.h. die Werbung wird nicht innerhalb eines Gewerbes stattfinden, sie kann jedoch mit Kooperationspartnern stattfinden, z.B. zwischen einem Installateur und einem Fliesenleger.

Rabatte: Weitere Möglichkeiten, die ausprobiert werden, sind Frühbucherpreise, Vielbucherpreise, Familienrabatte etc. Diese Angebote werden wahrgenommen. Inwieweit dadurch zusätzliche Teilnehmer gewonnen werden können, kann jedoch nicht eingeschätzt werden.

Rabatte für Pflichtmitglieder: Die Städte und Gemeinden sind Pflichtmitglieder bei der VHS. Sie müssen entsprechend ihrer Einwohnerzahl Beiträge zahlen. Dafür sollen sie nun

eine Gegenleistung erhalten. Für Firmenschulungen und für Schulungen, die ihre Beschäftigten in Anspruch nehmen, erhalten die Städte und Gemeinden Vergünstigungen.

2.3.4 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes

Die VHS Rheingau-Taunus sprach 30 bis 40 Betriebe - teils telefonisch, teils persönlich - auf ihren Bedarf an Weiterbildung an. Dabei kontaktierte die VHS sowohl Betriebe, mit denen sie schon Kontakte hatte, als auch Betriebe, mit denen noch keine Kontakte bestanden. Einige Betriebe, in denen die Ansprechpartner bekannt waren, wurden über Email angeschrieben. Aufgrund des fehlenden Potenzials bei Kleinstbetrieben konzentrierte sich die VHS vor allem auf Betriebe mit fünf und mehr Mitarbeitern.

Als effektivste und schnellste Akquisitionsmethode hinsichtlich Aufwand und Ertrag wird die telefonische Anfrage eingeschätzt. Teilweise ergeben sich daraus persönliche Besuche bei den Betrieben. Aus diesem Grund sollen auch künftig Betriebe über die persönliche Ansprache gewonnen werden.

Die Gründe, warum Betriebe derzeit keine Firmenschulungen wünschen, wurden nicht explizit erfragt. Im Allgemeinen liegen die Ursachen im fehlenden Bedarf, mangelnden finanziellen Ressourcen oder der Freistellungsproblematik.

Die offeneren und experimentierfreudigeren Betriebe sind zu einem Großteil in der Lernenden Region engagiert. Bei den anderen Betrieben ist ein langwierigerer Zugang nötig, d.h. es bedarf eines größeren Personal- und Zeitaufwands, um diese Betriebe für Firmenschulungen zu gewinnen.

In einem Betrieb wurde ein Englisch-Kurs durchgeführt. Die Initiative ging von der VHS aus, die im Rahmen der Praktikumbeziehungen die Firma für die Englisch-Schulung interessieren konnte. Mit einem anderen Unternehmen kam ein Outlook-Kurs zustande.

2.3.5 Abstimmung von Angebot und Nachfrage

Teilweise erkundigen sich Interessenten nach bestimmten Kursen. Bei einer gewissen Nachfrage kann ein entsprechender Kurs zusätzlich eingerichtet werden. Dieser wird anschließend über die Presse bekannt gegeben.

Im Rahmen von Fachbereichstagungen werden Trends eruiert sowie Meinungen und Ideen ausgetauscht. Auch zwischen den Volkshochschulen in Hessen und Rheinland-Pfalz findet ein Austausch statt.

Dozenten tragen den Bedarf an die VHS heran. Sie sind im Allgemeinen Fachkräfte auf ihrem Gebiet und wissen, wann sich Änderungen ergeben, z.B. Novellierungen im Bereich der Buchhaltung.

Bis ein neues Angebot von den Teilnehmern angenommen wird, dauert es oft ein bis zwei Semester nach der Einführung.

2.3.6 Befragung eines Betriebes im Rheingau-Taunus-Kreis

Befragt wurde ein kleines Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Das Unternehmen führte zum ersten Mal eine Schulung mit der VHS durch. Dabei ging die Firma auf die VHS zu. Sie fragte bei der VHS an, um die Mitarbeiter aus dem kaufmännischen Bereich einzeln zu Schulungen von allgemeiner EDV anzumelden. Daraufhin unterbreitete die VHS dem Betrieb ein Angebot für eine Firmenschulung.

Kompetenzen der VHS: Das Unternehmen war mit dem Angebot sehr zufrieden. Die Schulung war gut und kostengünstig. Der Gesprächspartner hat selber gute Erfahrungen mit VHS-Kursen gemacht. Nach der zufriedenstellenden Durchführung des EDV-Kurses ist die Firma bereit, auch künftig Schulungen mit der VHS durchzuführen. Das Angebot der VHS wird als vielseitig eingeschätzt.

Soft skills werden nicht in Maßnahmen geschult, sie werden täglich praktiziert, der Geschäftsführer übernimmt dabei eine „Vorbildfunktion“.

Zusätzliche Wünsche: Ob Angebote fehlen oder zusätzlich angeboten werden könnten/sollten, kann der Gesprächspartner nicht einschätzen.

Kriterien für die Wahl von Weiterbildungsträgern: Es werden überwiegend Schulungen vom Hersteller und vom Verband in Anspruch genommen. Dabei handelt es sich vor allem um fachliche Schulungen.

Motivation der Mitarbeiter: Für die Mitarbeiter des Betriebes wird das VHS Programm ausgelegt, damit sie motiviert werden, sich weiterzubilden. Das Interesse der Mitarbeiter daran ist groß.

2.3.7 Ergebnisse der VHS Rheingau-Taunus-Kreis

Im kommenden Semester möchte die VHS die Kurse aus dem Xpert Bereich umbenennen, da es z.B. für Zeitmanagement, das als ein Modul von Xpert personal business skills angeboten wird, keine einzige Anmeldung gab. Dagegen kam der Kurs mit dem Thema „Wo bleibt meine Zeit“, der die gleichen Inhalte bearbeitet, zustande. Einzig aufgrund einer anderen Darstellung, d.h. einer anderen Formulierung der Inhalte, die weniger sachlich war, konnten Teilnehmer gewonnen werden. Folglich wird künftig die Darstellung und Benennung der Kurse stärker berücksichtigt.

Firmenschulungen fanden bisher im Rheingau-Taunus-Kreis in begrenztem Umfang statt. Trotz der deutlich verstärkten Akquisition und Ansprache der Betriebe konnte kein Betrieb für die Durchführung von Firmenschulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen gewonnen werden. Die Kontakte mit den Betrieben sollen jedoch weiter gepflegt und Firmenschulungen künftig ausgebaut werden.

2.4. VHS Rüsselsheim

2.4.1 Besonderheiten der VHS Rüsselsheim

Die VHS Rüsselsheim ist als Eigenbetrieb organisiert. Ende des Jahres 2004 wurde beschlossen, sie in einen Dreier-Eigenbetrieb umzuwandeln, und zwar zusammen mit dem Theater, der Musikschule sowie dem Kulturamt.

Kostenlose Firmenschulungen: In Rüsselsheim werden kostenlose Firmenschulungen für KMU angeboten. Sie sind bei der Wirtschaftsförderung angesiedelt und werden vom Land Hessen bezuschusst. Nach diesen kostenlosen Schulungen besteht eine hohe Nachfrage. Das Angebot ist umfassend, es beinhaltet Schulungen wie z.B. Office Competence, EDV/E-Business, Sprachkompetenz und Kundenorientierung. Die Kurse finden im Allgemeinen Freitag/Samstag statt. Das Programm läuft seit zwei Jahren. Im kommenden Jahr wird zusätzlich eine Linux-basierte EDV-Schulung angeboten.

Kontaktstudium: In Kooperation mit der Fachhochschule Wiesbaden bietet die VHS ein Kontaktstudium an. Dabei handelt es sich um Kurse zur beruflichen Bildung, insbesondere für Absolventen technischer Studiengänge. Das Programm ist jedoch allen zugänglich. Es umfasst zahlreiche allgemeine arbeitsweltbezogene Angebote, wie z.B. Rhetorik, Projektmanagement, Zeitmanagement und verschiedene EDV-Kurse. Das Programm des Kontaktstudiums wird gezielt über die Fördergesellschaft der Fachhochschule verschickt. Diese Gesellschaft betreut etwa 240 Firmen in der Region. Sie präsentiert das Programm der VHS auch auf ihrer Homepage und wirbt in einzelnen Bereichen direkt und indirekt für das gesamte Programm.

Verein Deutscher Ingenieure: Der VDI (Verein Deutscher Ingenieure), der die ganze Region mit Mitgliedern abdeckt, wirbt ebenfalls für das Programm der VHS. Ein Auszug von Themen, die für seine Mitglieder interessant sein könnten, wird über den VDI angeboten. Diese Werbung über Berufsverbände wird als effektiv eingeschätzt.

Kooperation mit einem Großunternehmen: Ein Großunternehmen in Rüsselsheim kauft für seine Mitarbeiter eine hohe Auflage an VHS-Programmen bzw. zahlt den Druck und bietet sie mit einem eigenen Aufdruck als „Bildung in der Freizeit“ an. Die Anmeldung zu den VHS-Kursen erfolgt über das Großunternehmen. Somit besteht eine geringere Schwelle für die Mitarbeiter dieses Unternehmens sich an allgemeiner Weiterbildung zu beteiligen. Das Angebot der VHS steht auch im Intranet des Betriebes. Die Kurse müssen die Mitarbeiter selber zahlen, von Ausnahmen abgesehen, wie z.B. Sprachkursen, die für den Beruf erforderlich sind.

Inanspruchnahme der Kurse: Bei einem Teilbereich der beruflichen Bildung gibt es derzeit einen hohen Ausfall (EDV), 20 bis 40 Prozent der Kurse kommen nicht zustande.

An Informationsveranstaltungen, wie z.B. Linux, nehmen sehr viele Interessenten teil. Die Kurse jedoch werden kaum in Anspruch genommen, vor allem wegen den damit

zusammenhängenden Kosten. Außerdem werden kurze Informationsveranstaltungen bevorzugt.

Evaluation der Kurse: Jeder Kurs wird anhand einer schriftlichen Teilnehmerbefragung evaluiert. Wichtige Informationen erhält die VHS vor allem aus den offenen Fragen, z.B. nach gewünschten Kursen oder Verbesserungsvorschlägen.

Konkurrenz: Auf dem freien Markt sind viele Weiterbildungsträger und selbständige Trainer präsent. Für die VHS ist es schwierig, gegen diese oft preisgünstigere Konkurrenz anzukommen.

Angebot an Dozenten: Es gibt viele Bewerber. Zahlreiche freie Anbieter sind auf dem Markt. Somit besteht kein Problem, gute Dozenten zu finden, was zum Teil auch auf die Kombination mit dem Kontaktstudium zurückzuführen ist. Ein- bis zweimal jährlich wird darüber hinaus eine Presseanzeige geschaltet und auf der Internetseite der VHS geworben.

2.4.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Rüsselsheim im Rahmen von Firmenschulungen

Persönliche Kontakte: Die persönlichen Kontakte sind entscheidend für die Akquisition von Betrieben. Dazu ist es notwendig, dass die VHS sich bei den einzelnen Betrieben vorstellt.

Auf **Konferenzen** von Firmen, z.B. Tagungen der Berufsgenossenschaften oder Arbeitsmarktkonferenzen, wird das Programm der VHS vorgestellt.

Kooperation mit dem Gewerbeverein: Ebenso wird das Bildungsprogramm beim Gewerbeverein und auf der Gewerbeausstellung präsentiert. Auf der Homepage des Gewerbevereins gibt es einen link zur VHS, d.h. die Mitglieder haben direkten Zugang zur VHS und ihrem Programm.

Qualitätsnetz Weiterbildung Starkenburg: Die VHS Rüsselsheim ist Mitglied im Qualitätsnetz Weiterbildung Starkenburg. Die Ziele des Qualitätsnetzes Weiterbildung Starkenburg sind: Verbesserung der Transparenz der Angebote, Fortentwicklung der gemeinsamen Qualitätsstandards, Qualitätssicherung durch Einhaltung der Standards, Erhöhung des Kundennutzens und -vertrauens.

Gezielte Angebote: In seltenen Fällen werden Angebote gezielt an spezielle Unternehmen geschickt.

Betriebsbefragung

Im Jahr 2003 führte die VHS Rüsselsheim eine Betriebsbefragung durch, um zu ermitteln, welche Wünsche die Betriebe an die VHS haben. Die Befragung wurde im Hinblick auf die Kooperationsangebote mit der Wirtschaftsförderung des Kreises Groß Gerau durchgeführt und diente auch der weiteren Programmentwicklung. Die Ergebnisse können nun von der VHS für alle Arten von Angeboten genutzt werden, z.B. auch um Betrieben im Bereich von Firmenschulungen Angebote zu unterbreiten. Die Befragung war ein gutes Instrument um zu klären, an welchen Informationen der VHS die Betriebe Interesse haben. Darüber

hinaus bietet sie eine gute Grundlage für die konkrete Ansprache der Betriebe sowie die Unterbreitung von Angeboten.

Bei dieser Befragung wurden die wichtigsten Daten, d.h. Branche, Betriebsgröße sowie Ansprechpartner und Adresse, über die Betriebe erhoben. Die zentrale Frage bezog sich auf die Wünsche der Betriebe. Die Betriebe sollten frei ihre Wünsche an die VHS äußern.

Von 150 Unternehmen liegen nähere Angaben vor. 69 Prozent dieser Betriebe gaben an, Interesse an Informationen über Weiterbildungsveranstaltungen der VHS zu haben. Das Interesse der Betriebe konzentriert sich auf vier Kategorien von Informationen: allgemeine Informationen, EDV, Sprachen und kaufmännische Schulungen.

56 Prozent der Betriebe, die Interesse an Informationen der VHS äußerten, wünschen ganz allgemein über Weiterbildungsangebote informiert zu werden. 43 Prozent interessieren sich für Schulungen im Bereich EDV. 22 Prozent der Betriebe sind an Sprachkursen interessiert (Englisch, Italienisch, Deutsch). 18 Prozent der Unternehmen wünschen Informationen über kaufmännische Schulungen. Nur 10 Prozent gaben darüber hinaus andere Wünsche an. Bei den sonstigen benannten Schulungsmaßnahmen handelt es sich überwiegend um spezifische fachliche Qualifikationen. Konkretes Interesse an Schulungen von Schlüsselqualifikationen äußerten nur zwei Betriebe. Diese wünschten Informationen zu Seminaren in den Bereichen Marketing, Qualitätsmanagement, Zeitmanagement und Kommunikation.

Innerbetriebliche Schulungen der Stadt: Ein Bereich, in dem die VHS bereits umfassende Schulungen durchführt, ist die innerbetriebliche Fortbildung der Stadt. Dort werden überwiegend EDV-Schulungen angeboten, ca. 40 Kurse pro Jahr mit 4 bis 12 Teilnehmern, wobei die Kosten für einen Kurs pauschaliert sind, d.h. sie sind unabhängig von der Teilnehmerzahl. Die angebotenen Kurse umfassen dabei Themen wie z.B. Word und Power Point sowie auch speziellere Programme, wie z.B. Microsoft Project für die Projektverwaltung.

2.4.3 Ansätze im Rahmen des Modellprojektes

Die VHS sprach vier Betriebe des verarbeitenden Gewerbes an. Mit zweien dieser Betriebe kamen Schulungen im Sprachenbereich zustande, und zwar sowohl Englisch- als auch Deutschkurse. Im Rahmen eines Angebots für einen weiteren Betrieb im Bereich von Managementtechniken wurde eine umfangreiche Präsentation erstellt. Das Angebot war bis zur Vertragsreife gediehen, aber ein billigerer Anbieter bekam den Zuschlag. Ein weiteres Unternehmen forderte ebenfalls ein Angebot an, aber führte die Kurse anschließend nicht durch.

Eines der Unternehmen, mit dem eine Firmenschulung zustande kam, wandte sich an die VHS. Im zweiten Fall gingen Teilnehmer aus dem Betrieb auf die VHS zu. Es handelt sich dabei um die üblichen Verfahren, wie zwischen der VHS und Betrieben Schulungen zustande kommen. Die VHS stellt auf Anfrage ihr Trainingskonzept mit der

Kostenkalkulation vor und bietet die Möglichkeit der Inhouse-Schulung oder der externen Durchführung an. Ebenso wird bei der innerbetrieblichen Fortbildung der Stadt verfahren.

Verschickung der Programmhefte an interessierte Betriebe: Die Betriebe, die im Rahmen der Betriebsbefragung Interesse geäußert hatten, bekamen das VHS-Programm zugeschickt. Um festzustellen, welchen Erfolg diese Aktion hat, wurde den Betrieben ein kleiner Rabatt angeboten. Auf diese Weise lassen sich die neuen Anfragen gezielt mit der Aktion in Verbindung bringen. Die Mitglieder des VDI, des Vereins der deutschen Ingenieure, bekamen das Programm ebenfalls zugeschickt. Es gab jedoch keine überprüfbare Reaktion auf diese Aktion.

Email-Aktion: In Teilbereichen wurden die Betriebe, die Interesse an den Angeboten der VHS geäußert haben, angeschrieben. Aber auch hier gab es nur wenige Reaktionen. Aufgrund der Wünsche der Betriebe nach kurzfristigeren und klarer formulierten Angeboten wird diese Aktion im Frühjahr mit umgestalteten Kursen fortgesetzt. Bisher erfolgten nur Einzelnachfragen und Einzelanmeldungen für bereits bestehende Kurse. Es ist geplant, regelmäßig E-Mails zu verschicken. Derzeit wird in den Emails auf ganz spezielle Kurse hingewiesen. Darüber hinaus bekommen die Betriebe Ausschnitte aus den Bereichen zugeschickt, an denen sie Interesse geäußert haben, z.B. EDV-Kurse, Managementtechniken etc.

2.4.4 Weitere denkbare Aktivitäten

Aktivierung von Multiplikatoren: Die VHS bemüht sich, über bestehende Kontakte Multiplikatoren zu gewinnen, um dadurch Zugänge zu Betrieben, zu denen noch kein Kontakt besteht, zu schaffen, die Angebote bei Firmen bekannt zu machen und Firmenschulungen auszubauen.

Bekanntmachung der Zertifizierung: Eine Zertifizierung ist für Betriebe oft wichtig. Die hessischen Volkshochschulen lassen sich derzeit nach LQW 2 (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) zertifizieren, die auf der Basis einer Selbst- und Fremdevaluation erfolgt. Der lernerorientierte Focus geht über die Qualitätsanforderungen der klassischen industriellen Zertifizierung hinaus. Diese Kompetenz und Qualität soll stärker nach außen hin dargestellt werden. Die VHS erhofft sich dadurch ein besseres Image bei den Betrieben.

2.4.5 Ergebnisse der VHS Rüsselsheim

Während der Laufzeit des Modellprojektes wurden zwar zwei Firmenschulungen durchgeführt, doch diese kamen nicht aufgrund des Modellprojektes zustande, sondern über die normalen Aktivitäten der VHS.

Für die VHS Rüsselsheim ist es in Teilbereichen des Angebots leichter, kleine und mittlere Betriebe für Firmenschulungen zu akquirieren, wenn sie von der Wirtschaftsförderung des

Kreises Groß Gerau subventionierte Qualifizierungsmaßnahmen anbietet, schwieriger hingegen, wenn dies mit Kosten für die Betriebe verbunden ist.

Darüber hinaus ist der Aufwand für Firmenschulungen verhältnismäßig hoch und der Ertrag vergleichsweise gering. Die freien Kurse sind für die VHS Rüsselheim attraktiver, wenn bspw. nur zwei oder drei Teilnehmer mehr an einem Kurs teilnehmen als die erforderliche Mindestzahl.

Dies sind zwei wesentliche Gründe, warum der Umfang der Firmenschulungen bezogen auf die Gesamtzahl der Kurse der VHS Rüsselsheim relativ gering ist. Firmenschulungen werden von der VHS jedoch als sinnvoll erachtet, wenn sie dazu beitragen, das Bild der VHS zu verändern, d.h. verstärkt ein professionelles Bild der VHS zu vermitteln mit einer klaren Präsentation des Angebots, klaren Strukturen und einer überzeugenden Durchführung. Firmenschulungen sind somit ein ergänzendes Angebot, das die Professionalität der VHS unterstreicht.

2.5. VHS Odenwaldkreis – Akademie für lebenslanges Lernen

Die VHS Odenwaldkreis stieg erst im September 2004 in das Modellprojekt ein, so dass bis Ende des Jahres 2004 nur ein Teil der im Rahmen des Modellprojektes geplanten Aktivitäten stattfinden konnte. Die Ansätze sollten jedoch im folgenden Jahr fortgesetzt werden.

2.5.1 Merkmale und Besonderheiten der VHS Odenwaldkreis

Akademie für lebenslanges Lernen: Der Name Akademie für lebenslanges Lernen, den die VHS Odenwaldkreis zusätzlich führt, entstand mit der Gründung des Eigenbetriebs im Jahr 2001. Der Namenszusatz soll deutlich machen, dass es sich bei der Akademie für lebenslanges Lernen um eine Institution handelt, die anspruchsvolle Bildung bietet.

Bedeutung der Firmenschulungen: Firmenschulungen sind bisher noch kein nennenswertes Standbein der VHS. Da an vielen Kursen einzelne Mitarbeiter von Firmen teilnehmen, ist es für die VHS nicht leicht festzustellen, wer von einem Betrieb geschickt wurde und wer privat an einem Seminar teilnimmt. Manche Teilnehmer melden sich an und bekommen die Kursgebühr anschließend von ihrer Firma erstattet, so dass die VHS nicht nachvollziehen kann, welche Personen von einer Firma entsandt werden.

Konkurrenz: Aufgrund der hohen Anzahl von Teilnehmern an Bildungsmaßnahmen und der teilweise unterschiedlichen Zielgruppen der Bildungsträger, stellt die Konkurrenz kein wesentliches Problem dar.

Image: Die VHS möchte das Image erhalten und ausbauen, ein Bildungsinstitut zu sein, das auf hohe Qualität setzt und das im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Firmenschulungen ein hohes Niveau aufweist. Die VHS bietet Schulungen mit europaweit bzw. international anerkannten Zertifikaten mit einem hohen Standard an, z.B. im

Sprachenbereich (Cambridge, Goethe, TELC) sowie im EDV-Bereich (Xpert Europäischer Computerpass) und dem Bereich der personalen Kompetenzen (Xpert Personal Business Skills). Dieser Standard soll in allen Bereichen gehalten und ausgebaut werden.

2.5.2 Bisherige Aktivitäten der VHS Odenwaldkreis im Bereich der Firmenschulungen

Die VHS Odenwaldkreis hat seit Jahren Kontakt zu verschiedenen Firmen. Diese Firmen nutzen schon lange das Angebot über das normale Programmheft und belegen dort Einzelplätze. Bei konkreten Anfragen nach Firmenschulungen führt die VHS mit den Personalverantwortlichen Gespräche und unterbreitet ein Angebot. Durch die Firmenschulungen, die überwiegend von größeren Firmen in Anspruch genommen werden, sind in den letzten Jahren sehr gute Kontakte zu den Betrieben entstanden.

Durchführung von Firmenschulungen: Allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von Firmenschulungen werden derzeit in folgenden Bereichen durchgeführt:

Sprachen – Für fast alle Sprachen wird nach Bedarf (zur Zeit: Englisch, Italienisch, Russisch, Deutsch) Einzelunterricht angeboten. Gruppenschulungen finden ebenfalls nach Bedarf und Sprachenwunsch statt.

Gesundheit - Gesundheitstraining: „Aktive Mittagspause“.

Soft skills –Training für verschiedene Firmen und öffentliche Verwaltungen.

Der Schwerpunkt der Firmenschulungen liegt generell überwiegend in den Bereichen EDV und Sprachen.

Neben den Firmenschulungen für private Betriebe führt die VHS zahlreiche Schulungen für öffentliche Unternehmen, wie z.B. den Kreis, durch. Dort werden im Bereich der Schlüsselqualifikationen z.B. Firmenschulungen für Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfteentwicklung und Kommunikationsseminare durchgeführt. Zu den Kommunen, Städten und Gemeinden bestehen sehr gute Kontakte.

Entwicklung der Nachfrage: Die VHS Odenwaldkreis führt eine Statistik über die Entwicklung der durchgeführten Schulungen. Danach ist die Zahl der Teilnehmer im Bereich der beruflichen Bildung seit dem Jahr 2002 ständig gestiegen. Berufliche Weiterbildung umfasst vor allem IT und persönliche Entwicklung. Sprachkurse werden separat aufgeführt. Dort ist ein kleiner Einbruch zu verzeichnen, der möglicherweise auf die erhöhten Gebühren der Sprachkurse zurückgeführt werden kann.

Persönliche Kontakte: Bisher nutzt die VHS vor allem die persönlichen Kontakte und spricht die Personalentwickler in den Betrieben telefonisch an. Aufgrund des überschaubaren Kreises bestehen gute Kontakte sowie ein guter Überblick über die Betriebe im Kreis.

Programmheft: Die VHS verschickt ihr aktuelles Programm an alle Betriebe. Im Programmheft befindet sich auf zwei Seiten ein Hinweis auf maßgeschneiderte

Schulungen „Weiterbildung nach Maß“, der sich vor allem an Betriebe richtet. Außerdem beinhaltet das Programmheft einen Hinweis auf Seminare im Rahmen der „Qualifizierungsoffensive Hessen“.

Flyer, Plakate: Zu bestimmten Themen entwickelt die VHS Flyer und Plakate, die sie den Teilnehmern mitgibt, damit diese sie in den Firmen auslegen bzw. aufhängen.

Qualifizierungsbeauftragter: Über die Odenwald-Regional-Gesellschaft mbH (OREG) und ihren Qualifizierungsbeauftragten, deren Zielsetzung die Entwicklung und Verbesserung der Wirtschafts- und Sozialstruktur der Region ist, führt die VHS ebenfalls Qualifizierungsmaßnahmen durch. Die Betriebe müssen für diese Weiterbildungsmaßnahmen einen geringen Beitrag zahlen. Dieser Qualifizierungsbeauftragte fungiert als Türöffner für die VHS. Sie bekommt aufgrund der Qualifizierungsmaßnahmen Kontakte zu den Betrieben und kann bei Bedarf und Interesse Schulungen in anderen Bereichen anbieten. Dieser Kontakt über den Qualifizierungsbeauftragten zu den Betrieben soll noch stärker genutzt werden.

2.5.3 Aktivitäten im Rahmen des Modellprojektes

Im Rahmen des Modellprojektes nahm die VHS Kontakt zu Unternehmen auf, mit denen sie schon in der Vergangenheit sporadisch Seminare, Firmenschulungen oder Einzelunterricht durchgeführt hat.

Um die Firmenschulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung auszuweiten, analysierte die Leiterin der VHS die Firmenkontakte, um sich einen Überblick zu verschaffen. Dabei wurden insbesondere die Firmen, mit denen in den letzten beiden Jahren ein intensiverer Kontakt bestand, analysiert. Anschließend fand eine Selektion der Betriebe statt, mit denen eine Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes vorstellbar ist. Von den Firmen, die grundsätzlich in Frage kamen, wurden vier ausgewählt. Nachdem die Leiterin umfassende Informationen über die Firmen eingeholt hat, ging sie selber auf die Betriebe zu.

Die Vorgehensweise, sich zuerst auf die Betriebe zu konzentrieren, zu denen schon Kontakte bestehen, hatte praktische Gründe. Unter zeitökonomischen Gesichtspunkten war es sinnvoller, bei diesen Betrieben einen guten Einstieg zu erzielen, um die Erfahrungen auszubauen und anschließend die Erkenntnisse möglichst auf die Betriebe zu übertragen, mit denen bisher noch keine Kontakte bestehen.

Der Gesprächspartner in einem größeren Dienstleistungsbetrieb signalisierte grundsätzliches Interesse. Er bat im Rahmen des Gesprächs um ein Angebot im IT-Bereich und zeigte sich offen und kooperationsbereit, so dass die VHS optimistisch ist, mit dieser Firma Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung durchzuführen.

Ein mittlerer Betrieb des verarbeitenden Gewerbes erklärte ebenfalls seine Bereitschaft, sich an dem Modellprojekt zu beteiligen. Für dieses Unternehmen hatte die VHS im Jahr

zuvor einen Firmenkurs im Bereich Grafik und Design durchgeführt, mit dem das Unternehmen zufrieden war.

Das Interesse einer Baufirma konnte ebenfalls geweckt werden. Mit diesem Betrieb wurden auch persönliche Gespräche über die Eruierung des Qualifizierungsbedarfs geplant. Dieser Betrieb führte bereits Firmenschulungen mit der VHS durch und belegte außerdem Einzelplätze.

Bei dem vierten Betrieb handelt es sich um eine große Firma aus dem verarbeitenden Gewerbe. Eine Führungskraft buchte Einzelunterricht für Englisch bei der VHS. Gegenwärtig führt das Unternehmen Schulungen für Führungskräfte mit einem österreichischen Bildungsträger durch, mit dem es gute Erfahrungen gemacht hat. Das Unternehmen signalisierte aber, dass sich anschließend evtl. eine Zusammenarbeit mit der VHS entwickeln könnte. Auch mit diesem Unternehmen sollen weitere Gespräche geführt werden.

2.5.4 Weitere denkbare Aktivitäten

Kundenbindung: Die VHS möchte das Augenmerk stärker auf die Kundenbindung legen, z.B. indem den Unternehmen regelmäßig Angebote unterbreitet werden.

Marketing: Auch Marketing soll verstärkt betrieben werden. Die VHS möchte sich dabei vor allem noch stärker um die kleinen und mittelständischen Firmen kümmern, um ihnen ihr breites und qualitativ gutes Angebot näher zu bringen.

Newsletter: Die VHS zieht die Erstellung eines Newsletters in Betracht. Angesichts der knappen personellen Ressourcen wurde diesbezüglich noch keine abschließende Entscheidung getroffen.

Evaluation: Einzelne Kursleiter entwickelten für ihre Kurse einen Evaluationsbogen um einzuschätzen, wie ihre Kurse von den Teilnehmern bewertet werden. Die VHS würde gerne eine umfassende Evaluation durchführen. Dies ist jedoch derzeit zum einen aufgrund der personellen Kapazitäten schwer durchführbar. Zum anderen wird es als sinnvoll erachtet, gemeinsam mit den anderen VHS ein Konzept für eine effiziente Evaluation zu entwickeln. Denkbar wäre es, ein solches Konzept über die Verbände wie das hvv-Institut oder den DVV (Deutscher Volkshochschulverband) in Verbindung mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) zu erarbeiten.

2.5.5 Ergebnisse der VHS Odenwaldkreis

Durch den späteren Einstieg in das Modellprojekt lagen bis zum Abschluss des Projektes von der VHS Odenwaldkreis noch keine Ergebnisse vor. Sie sprach jedoch vier Betriebe an, die Interesse an einer Kooperation signalisiert haben, so dass gute Chancen bestehen, dass Firmenschulungen zustande kommen.

Die VHS Odenwaldkreis kontaktierte nicht eine Vielzahl von Firmen, sondern traf eine Vorauswahl unter den Betrieben, mit denen sie schon verschiedene Arten von Schulungen

durchgeführt hatte. Sie wählte den Weg über bereits bestehende Kontakte in der Hoffnung, nach weiteren Gesprächen für diese Firmen im Bereich der soft skills maßgeschneiderte Angebote vorlegen und durchführen zu können.

2.6 VHS Eschwege

Die VHS Eschwege beteiligte sich aufgrund mangelnder personeller Kapazitäten sowie aus Zeitgründen nicht aktiv an dem Modellprojekt. Da diese VHS jedoch seit längerer Zeit erfolgreich Firmenschulungen durchführt, fand mit einem Programmbereichsleiter der VHS ein Gespräch statt, in dem er die Entwicklung der Firmenschulungen, die Vorgehensweise zur Akquisition von Betrieben sowie zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage schilderte. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Gesprächs dargestellt.

2.6.1 Aktivitäten der VHS im Bereich von Firmenschulungen

Akquisition von Betrieben: Seit 1994 führt die VHS Eschwege Firmenschulungen durch. Dazu wurde zu Beginn eine Untersuchung bei den Betrieben durchgeführt um zu eruieren, welcher Weiterbildungsbedarf bei Sprachen, EDV, im kaufmännischen Bereich sowie bei den Schlüsselqualifikationen besteht. Zielgruppe waren KMU.

Auf der Basis dieser Untersuchung entwickelte die VHS anschließend Konzepte sowie Broschüren für Firmen, die sich vor allem auf die Themen EDV, Rhetorik und Sprachen bezogen. Es wurden Mappen mit Angeboten in diesen Bereichen erstellt und den Betrieben zugesandt. Nach der Versendung der Mappen rief die VHS die Betriebe an und vereinbarte nach Möglichkeit Termine, um die Angebote genauer zu besprechen. Zur Anbahnung der persönlichen Kontakte mit den Betrieben bzw. der Klärung des Weiterbildungsbedarfs gingen Mitarbeiter der VHS zu den Betrieben.

Die Kombination der persönlichen Nachfrage, der guten Arbeit der Kursleiter sowie des qualitativ hochwertigen Angebots führten über die Jahre zu persönlichen Kontakten. Mittlerweile muss die VHS nicht mehr die Initiative ergreifen, sondern die Betriebe gehen bei Bedarf auf die VHS zu. Die VHS hat einen guten Ruf im Bereich der Firmenschulungen, und zwar vor allem in den Bereichen Sprachen, EDV und Rhetorik. Außerdem bietet die VHS individuelle Lösungen und berät die Betriebe, wenn diese Qualifizierungsbedarf aufweisen.

Kompetenzen der VHS: Die in den Firmenschulungen eingesetzten Dozenten verfügen über gute fachliche Kompetenzen, so dass fachliches Wissen methodisch und didaktisch gut aufbereitet vermittelt wird. Die VHS ist darüber hinaus stets bemüht, ihre Hard- und Software dem neuesten Stand anzupassen.

Schulungsort: Inhouse-Schulungen finden eher selten statt, die meisten Veranstaltungen werden in den Räumen der VHS durchgeführt.

Absprache von Angebot und Nachfrage: Zur Abstimmung der Inhalte der Schulungen werden die Teilnehmenden mit einbezogen. Im Allgemeinen erfolgt die erste Absprache

der Inhalte per Telefon oder per Email. Bei einem persönlichen Treffen werden die Inhalte konkretisiert. Bei der Konkretisierung der Inhalte orientiert sich die VHS an den individuellen Bedürfnissen des Arbeitsplatzes. Das führte gelegentlich dazu, Veränderungen in diversen Abläufen vorzuschlagen, um die Arbeit effektiver zu gestalten. Die Unternehmen werden somit zusätzlich beraten. Diese qualifizierte Vorgehensweise spricht sich herum und trägt zu einem guten Image der VHS bei.

Weitere Aktivitäten der VHS: Drei- bis viermal im Jahr findet ein Jour Fix des Wirtschaftsförderers der Stadt Eschwege statt, an dem verschiedene Betriebe teilnehmen. Einmal im Jahr wird dabei das Thema Weiterbildung diskutiert. Die VHS wird zu diesen Sitzungen eingeladen. Bei der Gelegenheit präsentiert sie Angebote und Unterlagen und erfragt den Weiterbildungsbedarf.

Geplante Aktivitäten: Es ist beabsichtigt, wieder stärker auf die Firmen zuzugehen. Dazu soll mit den wichtigsten Firmen zu dem Thema Fortbildung eine Tagung veranstaltet werden. Außerdem soll der Bereich der soft skills bei den Betrieben stärker angesprochen werden. Darüber hinaus ist geplant, eine Nachbetreuung durchzuführen. Das bedeutet, dass die Teilnehmer an ihrem Arbeitsplätzen besucht werden um zu überprüfen, ob sie die Inhalte der Schulung effizient umsetzen können.

2.6.2 Ergebnisse der VHS Eschwege

Die VHS Eschwege konnte erfolgreich gute Kontakte zu den Betrieben aufbauen und damit die Basis für eine schnelle und effiziente Absprache des Bedarfs erzielen. Die Betriebe wissen im Allgemeinen, dass die VHS Firmenschulungen anbietet und sind mit dem Angebot zufrieden, so dass sie sich im Bedarfsfall an die VHS wenden. Die VHS Eschwege konnte diese effiziente Abstimmung von Angebot und Nachfrage aufgrund der Beziehungen, die über die Jahre entstanden sind, sowie wegen der geringen Konkurrenz in der Region erzielen.

3. Abstimmung von Angebot und Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung

3.1 Einleitung

Das Modellprojekt hat eine verbesserte Abstimmung von Angebot und Nachfrage von allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung zum Ziel, da die Beteiligung an beruflicher und allgemeiner Bildung trotz betrieblichen Bedarfs bislang in Deutschland zu gering ist (vgl. Becker et al. 2003). Um die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung zu fördern, wurde untersucht, wie das Potenzial der VHS durch Firmen in diesem Bereich stärker genutzt werden kann. Nachdem im vorherigen Abschnitt die Aktivitäten der VHS sowohl im Rahmen des Modellprojektes als auch generell bei der Durchführung von Firmenschulungen dargestellt wurden, werden in diesem Abschnitt die Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesen Aktivitäten der VHS präsentiert. Außerdem wird auf dieser Basis analysiert, welches einerseits die Potenziale, andererseits aber auch die Voraussetzungen und Grenzen der VHS für Firmenschulungen sind. Ursprünglich war geplant, dass die VHS Betriebe akquiriert, ihren Bedarf eruiert und auf dieser Basis bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert und durchführt. Darüber hinaus sollten effiziente Wege zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage ermittelt werden.

Im Laufe des Projektes zeigte sich jedoch, dass die am Modellprojekt beteiligten Volkshochschulen nur in begrenztem Umfang Firmenschulungen durchführen konnten, da die Akquisition von Betrieben schwieriger als erwartet war. Die wesentlichen Gründe dafür sind die mangelnde Kenntnis der Betriebe hinsichtlich des Angebotes an allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen sowie in Bezug auf Firmenschulungen durch die Volkshochschulen, das Image der VHS sowie die mangelnden personellen und zeitlichen Ressourcen für die Akquisition von Betrieben und den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zu diesen. Aus diesen Gründen erfolgte im Projekt ein Perspektivwechsel. In einer Erweiterung des Modellprojektes standen zwei zentrale Fragestellungen im Vordergrund. Zum einen wurde eruiert, ob durch die Vorgehensweise eines freien wirtschaftsnahen Bildungsträgers Firmenschulungen in einem umfassenderen oder effektiveren Maße durchgeführt werden können bzw. welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen. Dazu erfolgten Interviews mit Beratern des freien wirtschaftsnahen Bildungsträgers, um deren Vorgehensweise zu analysieren und erfolgreiche Bedingungen für die Durchführung von Firmenschulungen herauszuarbeiten. Zum anderen konzentriert sich der erweiterte Teil stärker auf die Perspektive der Betriebe. Anhand von 13 Interviews mit Betrieben wurden die Voraussetzungen eruiert, unter denen Betriebe bereit sind, Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung durchzuführen. Dabei ist u.a. relevant, welche Anforderungen Betriebe an Weiterbildungsträger generell haben und welche Potenziale und Grenzen sie bei dem freien wirtschaftsnahen Träger und der VHS sehen.

Grundlage der im Folgenden dargestellten Ergebnisse sind neben den Erfahrungen der sechs beteiligten VHS und Gesprächen mit ihnen, Interviews mit Beratern des Bildungshauses sowie Interviews mit Experten vom DGB, dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, der IHK und der HWK. Darüber hinaus wurden insgesamt 23 Betriebe qualitativ befragt, 10 im Rahmen der Aktivitäten der VHS sowie 13 im erweiterten Teil.

Auf die 10 Betriebe, mit denen die VHS zur Durchführung von Firmenschulungen in Kontakt getreten ist, wurde bereits im vorherigen Kapitel 2 detailliert eingegangen, so dass sie hier nicht noch einmal explizit aufgeführt werden. Im erweiterten Teil erfolgte eine Befragung von 13 weiteren Betrieben unter einer anderen Perspektive als im ursprünglichen Modellprojekt. In diesem Teil des Projektes stand die Sichtweise der Betriebe stärker im Vordergrund. Ziel war, neben der Einschätzung und Beurteilung des Bildungshauses und der VHS allgemeine Bedingungen für die Durchführung von Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen sowie generelle Anforderungen an Bildungsträger zu ermitteln. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse dieser Interviews mit Betrieben teilweise separat dargestellt. Diese 13 Betriebe wurden nach drei Betriebstypen differenziert.[3] Die drei Typen unterscheiden sich nach dem Ausmaß der Kooperation der Betriebe mit dem Bildungshaus im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung.

- Kategorie 1: Betriebe, mit denen das Bildungshaus bereits kooperiert,
- Kategorie 2: Betriebe, mit denen Kontakt besteht, die aber längere Zeit keine Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung in Anspruch nahmen,
- Kategorie 3: Betriebe, mit denen (noch) keine Kooperation besteht.

Durch die Kooperation mit Betrieben, mit denen das Bildungshaus bereits zusammenarbeitet, sollten good-practice-Fälle herausgearbeitet werden. Bei diesen Betrieben konnte sowohl der Bedarf an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung analysiert werden als auch die Vorgehensweise bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Betriebe, mit denen zwar Kontakte bestehen, die aber längere Zeit keine Schulungen mehr in Anspruch nahmen, geben sowohl positive Hinweise auf funktionierende Abstimmungsmechanismen, als auch Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation. Betriebe, mit denen noch keine Zusammenarbeit besteht, bieten vor allem die Möglichkeit zu eruieren, warum Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich nicht in Anspruch genommen werden bzw. unter welchen Bedingungen sie durchgeführt würden.

[3] Die Betriebe, die im Rahmen der Aktivitäten der VHS befragt wurden, konnten nicht nach diesen Betriebstypen differenziert werden, da der Perspektivwechsel erst im ergänzenden Teil des Projektes durchgeführt wurde.

Die befragten Betrieben gehören – abgesehen von einem Handelunternehmen – alle dem verarbeitenden Gewerbe an. Neben zwei kleinen und einem mittleren Betrieb handelt es sich dabei um Großunternehmen.

Im Folgenden werden zuerst die Art und das Ausmaß der Nachfrage nach Qualifizierungsmaßnahmen nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung analysiert sowie die Einflussfaktoren auf die Nachfrage. Anschließend wird untersucht, welches Potenzial die Volkshochschulen als Anbieter von allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung aufweisen, um die Nachfrage zu decken bzw. welches ihre Grenzen sind. Ergänzend wird das Potenzial eines freien wirtschaftsnahen Bildungsträgers am Beispiel des Bildungshauses sowie dessen Vorgehensweise bei der Akquisition und Durchführung von Firmenschulungen dargestellt und verglichen, wodurch sich dieses von der VHS bezüglich der Firmenschulungen unterscheidet. Im abschließenden Kapitel erfolgt eine Darstellung der Voraussetzungen und Bedingungen für eine stärkere Inanspruchnahme von Maßnahmen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung sowie von Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Angebot und Nachfrage.

3.2 Art und Ausmaß der Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung

3.2.1 Allgemeiner Weiterbildungsbedarf

Um das Angebot der Träger allgemeiner Weiterbildung, insbesondere der VHS, effizient auf die Nachfrage der Betriebe nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung abzustimmen ist es notwenig, Angebot und Nachfrage genauer zu untersuchen. Dabei ist zwischen dem Bedarf und der Nachfrage zu unterscheiden. Während der Bedarf zwar geäußert, ermittelt und festgestellt wird und werden kann, kommt nur die konkrete Nachfrage zum Tragen. Aus diesem Grund liegt der Fokus der Untersuchung auf der Nachfrage.

In diesem Kapitel wird die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung generell sowie nach den wichtigsten Arten von Weiterbildung dargestellt. Eine zusätzliche Berücksichtigung der Nachfrage der Beschäftigten erfolgt aus zwei Gründen. Zum einen nehmen Betriebe nicht nur Firmenschulungen in Anspruch, sondern die Mehrheit der Betriebe schickt einzelne Mitarbeiter zu Schulungen, die im offenen Programm der Bildungsträger angeboten werden. Zum anderen hat sich im Laufe des Projektes herauskristallisiert, dass Betriebe nur in eingeschränktem Maße die Verantwortung für die Schulung der Kompetenzen übernehmen, die nicht betriebsspezifisch sind, und folglich die Beschäftigten stärker selber gefordert sind, ihre Qualifikationen und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit auf einem aktuellen und hohen Niveau zu halten. Da sich erwiesen hat, dass künftige Forschungstätigkeiten stärker die Perspektive der Beschäftigen berücksichtigen müssen, wurde im Rahmen dieses

Modellprojekts die Kompetenz der verschiedenen Bildungsexperten genutzt, um ergänzend ihre Einschätzung bezüglich der Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten mit zu erfassen.

Die Experten bestätigen, dass ein erheblicher betrieblicher Bedarf an allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung besteht, besonders im Bereich der Schlüsselqualifikationen. Die Mehrheit der Bildungsexperten, die im Rahmen des Projektes befragt wurden, geht davon aus, dass dieser Bedarf noch weiter zunehmen wird.

Einem Großteil der Betriebe ist ebenfalls bewusst, dass ein ständiger Bedarf an Schlüsselqualifikationen besteht und dass sie diese Kompetenzen ihrer Mitarbeiter schulen müssen, um sie auf einem qualitativ guten Niveau zu halten. Dies schlägt sich jedoch häufig nicht in einer dem Bedarf entsprechenden Nachfrage nieder. Diese ist in einzelnen Bereichen sogar rückläufig. Die meisten Betriebe würden zwar gerne allgemeine arbeitsweltbezogene Qualifikationen weiterbilden, es gibt jedoch unterschiedliche Gründe und Sachzwänge, wie z.B. die wirtschaftliche Situation oder mangelnde Zeit (vgl. Kapitel 3.2.3), die diese Art der Weiterbildung einschränken.

3.2.2 Entwicklung der betrieblichen Nachfrage nach den verschiedenen Arten allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung

Die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung ist nicht homogen, sondern sie unterscheidet sich stark nach den einzelnen Arten von Qualifikationen. Deshalb wird im Folgenden die Nachfrage nach den Schlüsselqualifikationen, den EDV-Schulungen, den kaufmännischen Seminaren, den Sprachkursen und der Gesundheitsbildung einzeln dargestellt. Die Schlüsselqualifikationen stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses, weil in diesem Bereich eine besonders starke Diskrepanz zwischen angegebenem Bedarf und durchgeführten Schulungen besteht (vgl. z.B. Schmid, Wagner 2002).

3.2.2.1 Nachfrage nach den verschiedenen Arten von Qualifikationen

EDV-Schulungen

In den letzten Jahren ging die Nachfrage nach EDV-Schulungen, insbesondere im Grundlagenbereich, bei den meisten Volkshochschulen zurück. Diese Schulungen werden in wesentlich geringerem Umfang nachgefragt, da die Zielgruppen (u.a. Beschäftigte, Arbeitslose, Rentner, Berufsrückkehrerinnen etc.) oftmals über die entsprechenden Kenntnisse verfügen und keine relevanten neuen Programme auf den Markt gekommen sind. Allerdings ist der Rückgang unterschiedlich stark ausgeprägt.

Kaufmännische Schulungen

Die Nachfrage nach kaufmännischen Schulungen unterscheidet sich stark zwischen den einzelnen Volkshochschulen. In einigen VHS werden im kaufmännischen Bereich kaum Firmenschulungen durchgeführt, da in diesem Bereich eher firmenspezifische Programme

angewandt und kaufmännische Kurse häufiger aus dem normalen Programm gebucht werden. Dagegen expandieren in anderen Volkshochschulen die kaufmännischen Schulungen, z.B. in den Bereichen „Lohn und Gehalt“, Finanzbuchhaltung, Controlling oder Steuerrecht, da dies praktische Qualifikationen sind, die in vielen Betrieben einsetzbar sind.

Sprachkurse

Die Nachfrage nach Sprachkursen ist bei allen Volkshochschulen relativ stabil, wobei einige Volkshochschulen Schwankungen feststellen. Auch in Zukunft wird in dem Bereich mit einer verhältnismäßig stabilen Nachfrage gerechnet.

Gesundheitsbildung

Einige Volkshochschulen verzeichnen eine zunehmende Nachfrage im Bereich der Gesundheitsbildung. Vor allem Angebote, wie z.B. „Sehen am PC“, Rückenschulung und Ernährung, werden verstärkt in Anspruch genommen. Zukunftsthemen sind darüber hinaus z.B. auch Prophylaxe bei älteren Arbeitnehmern. Einige Betriebe haben bereits Schulungen im Gesundheitsbereich durchgeführt.

Schlüsselqualifikationen

Die Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen war in den letzten Jahren bei den beteiligten Volkshochschulen tendenziell rückläufig. In kaum einer dieser Volkshochschulen wurden diese Qualifikationen stark nachgefragt. Der Vertreter einer VHS schätzt, dass der Anteil der Schulungen im Bereich der soft skills bei zwei bis drei Prozent der Volkshochschularbeit liegt.

Aber nicht nur die Volkshochschulen verzeichnen einen Rückgang der Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen. Die Handwerkskammer (HWK) Rhein-Main bot z.B. zusammen mit der Wirtschaftsförderung eine durch den Europäischen Sozialfonds geförderte Weiterbildung im Bereich der Schlüsselqualifikationen an. Dazu schrieben die HWK und die Wirtschaftsförderung mehrere hundert Betriebe an. Ziel war es, zuerst die Führungskräfte in Kundenorientierung zu schulen. Anschließend sollten diese ihre Mitarbeiter dazu motivieren, ebenfalls diese Kurse in Anspruch zu nehmen. Insgesamt beteiligten sich jedoch nur einige wenige Führungskräfte und Mitarbeiter an den Schulungen.

Nach Ansicht der Berater des wirtschaftsnahen Weiterbildungsträgers ging die Nachfrage nach Weiterbildung in den letzten Jahren jedoch nicht generell zurück. Vor allem in Betrieben, in denen der Druck steigt, Veränderungen notwendig werden und es zu menschlichen Problemen sowie Konflikten kommt, werden Schlüsselqualifikationen eher stärker gefördert. Solange jedoch keine zwischenmenschlichen Probleme auftreten, konzentrieren sich die Unternehmen tendenziell eher auf fachspezifische Schulungen.

3.2.2.2 Inhaltliche Schwerpunkte der Nachfrage

Der Schwerpunkt der Nachfrage im Bereich der Firmenschulungen liegt bislang vor allem in den Bereichen EDV, Sprachen und teilweise kaufmännische Kompetenzen. Schlüsselqualifikationen sind in einigen Volkshochschulen ein neuer Bereich, in dem noch keine langen Erfahrungen bestehen. Es gibt bei allen Volkshochschulen einzelne Kurse im Bereich der Schlüsselqualifikationen, die eine verhältnismäßig starke Nachfrage verzeichnen, wobei bei den einzelnen Volkshochschulen unterschiedliche Seminare nachgefragt werden. Schulungen, die im Allgemeinen eine verhältnismäßig gute und stabile Nachfrage verzeichnen, sind z.B. Rhetorik, Telefontraining, Präsentationstechniken, Zeitmanagement und Projektmanagement.

Das Bildungshaus weist eine relativ stabile Nachfrage im Bereich der Schlüsselqualifikationen auf und konnte den Umfang der Schulungen in einigen Bereichen sogar ausbauen, vor allem bei Themen wie Führung oder Zusammenarbeit. Dies ist darauf zurückzuführen, dass von den Mitarbeitern eine stärkere Übernahme von Verantwortung erwartet wird sowie zunehmende Qualifikationen im Bereich der Führung gefordert werden. Gesprächsführung ist ebenfalls ein häufig nachgefragtes Thema, da viele größere Unternehmen Beurteilungssysteme einführen.

Häufig steht bei den Workshops und Seminaren die Reflexion und Veränderung einer Situation im Vordergrund in Kombination mit der Vermittlung von bestimmtem Wissen. Ziel sind oft Verbesserungen, die durch Missverständnisse oder Probleme entstanden sind und durch Kommunikation verändert werden können.

Qualifizierungsmaßnahmen des Bildungshauses, die häufig in Anspruch genommen werden, sind darüber hinaus: Sozialkompetenz, Kommunikation, Konfliktmanagement, Kooperation, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Einführung von Zielvereinbarungssystemen, Fehlzeitenmanagement, Telefontraining, „vom Kollegen zum Vorgesetzten“.

Den befragten Betrieben ist der Stellenwert der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung unabhängig von der Kategorie (Betriebe, die mit dem Bildungshaus kooperieren; Betriebe, die länger keine Schulungen von Schlüsselqualifikationen in Anspruch nahmen; Betriebe, die noch nicht kooperiert haben, vgl. S. 102) im Allgemeinen bewusst. Die Schwerpunkte der Schulungen unterscheiden sich außerdem zwischen den drei Kategorien von Betrieben nur geringfügig. Die Unterschiede liegen vor allem im Ausmaß der Schulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen und diese sind vor allem auf die unterschiedliche wirtschaftliche Situation und die gegenwärtigen Voraussetzungen der Unternehmen zurückzuführen.

3.2.3 Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung

In diesem Kapitel werden wichtige Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung dargestellt und kurz erläutert. Im Vordergrund steht dabei die Nachfrage der Betriebe. Ergänzend werden einige bedeutende Einflussfaktoren auf die Nachfrage der Beschäftigten aufgeführt.

3.2.3.1 Betriebe

Das Ausmaß der Nachfrage nach soft skills seitens der Betriebe hat zahlreiche Ursachen. Diese werden im Folgenden in die Kategorien Eigenschaften der Schlüsselqualifikationen, Einstellungen des Unternehmens, betriebliche Rahmenbedingungen, strukturelle Faktoren sowie externe Faktoren unterteilt.

Eigenschaften der Schlüsselqualifikationen

Problem der Zurechenbarkeit: Offensichtlich werden soft skills in vielen Unternehmen nicht im Zuge einer systematischen Planung gefördert. Teilweise ist das darauf zurückzuführen, dass Probleme im Bereich der personalen und sozialen Qualifikationen schwer genau zu definieren und zu konkretisieren sind. Der Bedarf an soft skills ist somit oft unklar, da er schwer zu erfassen ist. Auch die Ergebnisse und Auswirkungen von Schulungen bei dieser Art der Kompetenzen sind nicht sofort sichtbar oder direkt zu messen. Folglich wird die Schulung von Schlüsselqualifikationen häufig immer wieder verschoben. Es fehlt ein schnell ersichtlicher Kausalzusammenhang. Diese Qualifikationen benötigen außerdem eine längere Zeit, bis sie verinnerlicht und angewandt werden. Ein Mitarbeiter der z.B. in Zeitmanagement geschult wird, kann die gewonnen Kenntnisse anschließend im Allgemeinen nicht sofort vollständig umsetzen. Der Produktivitätsgewinn ist schwieriger zu messen und zuzurechnen. Außerdem steht nicht von vornherein fest, in welchem Zeitraum ein Mitarbeiter die erworbenen Kompetenzen weitgehend umsetzen kann.

Erkennbarer Nutzen: Ein wichtiges Kriterium ist die Wahrnehmung des Nutzens der Seminare und Workshops. Je klarer dieser erkennbar ist, desto eher sind Betriebe bereit, Seminare in Anspruch zu nehmen. Die Betriebe achten genau darauf, ob die allgemeinen Qualifikationen für die Arbeit wirklich gebraucht werden, ob sie den Mitarbeiter tatsächlich weiterbringen und ob er die erworbenen Kenntnisse an seinem Arbeitsplatz umsetzen kann. Betriebe fragen am häufigsten Schulungen mit einem ganz konkreten, betriebsbezogenen Inhalt nach, deren Nutzen für den Betrieb klar erkennbar ist, wie z.B. Telefontraining. Nach der Teilnahme an einem Kurs wie Telefontraining können die Mitarbeiter anschließend u.a. mit Kundenreklamationen besser umgehen.

Firmen haben teilweise Bedenken, ob Schlüsselkompetenzen überhaupt geschult werden können. Folglich erwarten sie, dass die Mitarbeiter von vornherein über bestimmte Qualifikationen verfügen, wie z.B. über Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit etc. Zum Teil stimmen diese Bedenken der Betriebe. Bspw. kann nicht

jeder Beschäftigte durch Training ein guter Verkäufer werden. Es müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, die durch Trainingsmaßnahmen gefördert werden können, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Zum Teil ist den Betrieben aber auch nicht bewusst, dass sich einige Kompetenzen sehr wohl schulen lassen.

Im Bereich der soft skills ist eine Änderung der Einstellung erforderlich und dies ist nur über längere Zeiträume zu erreichen, d.h. dass über längere Zeit Investitionen notwendig sind. Viele Unternehmen sind unsicher, ob der erwünschte Erfolg dann auch erzielt werden kann. In einer so kurzlebigen Zeit legen die Betriebe großen Wert auf eine möglichst umgehende Rendite.

Einstellungen der Unternehmen

Verantwortung der Beschäftigten: Die Betriebe stellen derzeit tendenziell die betriebsspezifische Weiterbildung zunehmend in den Vordergrund. Nach Ansicht der Experten sind sie im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Qualifikationen immer weniger bereit, Qualifizierungsmaßnahmen selber zu finanzieren. Sie erwarten vielmehr von ihren Beschäftigten, dass sie diese Fähigkeiten mitbringen oder auf eigene Kosten in ihrer Freizeit schulen. Es wird immer häufiger auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter gesetzt. Die Verantwortung für die Weiterbildung wird somit stärker individualisiert. Ein Teil der Betriebe ist bereit, Seminare zu finanzieren, solange sie in der Freizeit stattfinden. Vor allem die langfristige Weiterbildung mit Abschlussprüfung wird seit einigen Jahren immer häufiger fast ausschließlich von den Mitarbeitern selber getragen.

Trotz der weit verbreiteten Meinung und verstärkt feststellbaren Tendenz, dass Betriebe die Verantwortung für die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung zunehmend den Beschäftigten übertragen, zeigt sich bei den Unternehmen, die im ergänzenden Teil des Projektes befragt wurden, eine differenzierte und teilweise andere Einstellung. Ihnen ist im Allgemeinen die Bedeutung der überfachlichen Qualifikationen für die Arbeit bewusst. Der Bedarf für diese Art von Qualifikationen entsteht häufig aufgrund von Prozessumstellungen, der Suche nach übergreifenden Lösungen oder der Erfüllung betriebsspezifischer Zielsetzungen. Ab einer bestimmten Hierarchie kann die Initiative auch von den entsprechenden Führungskräften ausgehen. Häufig gehen die Seminare auch auf Mitarbeitergespräche zurück, die zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern geführt wurden.

In keinem der befragten Betriebe wird Mitarbeitern bezüglich überfachlicher Qualifikationen, die für die Tätigkeit im Unternehmen erforderlich sind, nahegelegt, dass sie sich eigenverantwortlich diese Kompetenzen aneignen sollen. Inwieweit die Verantwortung, die Initiative und die Kosten für fachübergreifende Qualifikationen, die nicht unmittelbar im Unternehmen zum Einsatz kommen, von den Betrieben oder den Mitarbeitern getragen wird, hängt weniger von der Kategorie des Betriebes ab als vielmehr von der generellen Einstellung der Unternehmen sowie der Art und des Umfangs der Qualifizierungsmaßnahmen. Im Allgemeinen übernehmen die Unternehmen die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen, die dem Betrieb dienen und für die Tätigkeiten der

Mitarbeiter erforderlich sind. In mehreren Firmen zielen die Schulungsmaßnahmen neben der Qualifizierung für bestimmte Tätigkeiten auch darauf ab, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

Qualifikationsgruppen, Zielgruppen: Welche Mitarbeiter geschult werden, hängt vor allem vom Qualifikationsniveau der Teilnehmer und deren Stellung im Unternehmen, von der Unternehmensgröße sowie der Ausrichtung der Seminare ab. In Betrieben mit ca. 1.000 Mitarbeitern schult das Bildungshaus i.d.R. nicht das Top- Management, sondern die mittlere Ebene, die Abteilungsleiter. In kleineren Betrieben nimmt häufig auch das Top-Management an Trainingsmaßnahmen teil. Zu spezifischen Schulungen werden wiederum eher qualifizierte Mitarbeiter angemeldet. In Seminaren, die auf Gruppen ausgerichtet sind, wie z.B. die Förderung der Gruppenarbeit, werden auch Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich geschult. Abgesehen von Vorarbeitern, die teilweise auch An- und Ungelernte umfassen, werden die gering Qualifizierten tendenziell wenig geschult. Schichtführer und Vorarbeiter nehmen in erster Linie an Schulungen im Bereich von Kommunikation und Konfliktlösungen teil, z.B. wenn die Zusammenarbeit von Schnittstellen und Abteilungen verbessert werden soll, die aufgrund von Kommunikationsstörungen sowie Konkurrenz beeinträchtigt ist. Im Allgemeinen werden eher homogene Gruppen geschult. Bei kleinen Firmen kommt es jedoch häufiger vor, dass die Geschäftleitung mit den Führungskräften und den Mitarbeitern zusammen einen Workshop durchführt.

Die Befragung der Betriebe ergab, dass auch hinsichtlich des Qualifikationsniveaus der Zielgruppe von Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Maßnahmen keine wesentlichen Unterschiede zwischen den drei Kategorien von Betrieben zu erkennen sind. Tendenziell ergibt sich die Zielgruppe in erster Line aus dem Bedarf. Darüber hinaus werden in allen Kategorien vorrangig qualifizierte Mitarbeiter bzw. die Führungsebene geschult.

Einstellung der Geschäftsführung: Entscheidend ist weiterhin, welche Bedeutung die Geschäftsführung der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung beimisst. Wenn die Geschäftsführung Weiterbildung für überflüssig und zu teuer hält und dafür nicht offen ist, hat auch ein Personalleiter nur geringe Möglichkeiten, die erforderlichen Schulungen durchzusetzen.

Bedeutung der Zertifikate: Die Zertifizierung hat nur einen begrenzten Einfluss auf die Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen. Zertifikate werden im Bereich der Schlüsselqualifikationen häufig nicht benötigt und nicht nachgefragt. Wichtiger ist es für die Betriebe, dass die Mitarbeiter über die Fähigkeiten verfügen. Teilweise können die Teilnehmer das Zertifikat im Anschluss an den Kurs auf eigene Kosten erwerben, wenn sie es möchten. Das wird jedoch nur in Einzelfällen in Anspruch genommen.

Betriebliche Rahmenbedingungen

Unmittelbare Notwendigkeit: Fachliche Qualifikationen sind für die Umsetzung der täglichen Arbeit häufig unmittelbar notwendig. Wenn es z.B. eine Umstellung aufgrund

eines neuen Verfahrens oder einer neuen Technik gibt, ist das Unternehmen daran interessiert, dass der Betrieb problemlos weiterläuft und dazu ist häufig Weiterbildung notwendig. Spezialwissen wird folglich sofort geschult. Auf alles, was nicht unbedingt zeitgenau benötigt wird, verzichten die Unternehmen dagegen. Deswegen wird die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung häufig zurückgestellt.

Zeit: Die Zeit für Weiterbildung aufzubringen ist ein weiteres Problem für viele Betriebe. Die Betriebe geben häufig an, dass sie Mitarbeiter während der Arbeitszeit nicht entbehren können. Das Zeitproblem betrifft in kleineren Betrieben häufig sowohl die Betriebsinhaber als auch die Beschäftigten, die freigestellt werden sollen. Aufgrund des Personalmangels, der in vielen Betrieben herrscht, werden Fortbildungen teilweise auch kurzfristig abgesagt, z.B. aufgrund eines neuen Auftrags oder wenn ein Mitarbeiter ausfällt. Die Freistellung stellt vor allem dann ein großes Problem dar, wenn mehrere Mitarbeiter aus einer Abteilung zusammen mehrere Tage geschult werden sollen.

Kosten: Viele Betriebe, besonders die kleineren, haben aufgrund des steigenden wirtschaftlichen Drucks Probleme, die finanziellen Mittel für die Schulungen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der verhältnismäßig niedrigen Gewinne sparen kleine und mittlere Betriebe in diesem Bereich der Bildung, obwohl Bedarf vorhanden ist. Bei größeren Betrieben hat derzeit häufig die kurzfristige Rentabilität Vorrang.

Weiterbildungsplanung: Im Allgemeinen betreiben große Betriebe eine vorausschauende Personalpolitik. In kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt es seltener eine Weiterbildungsplanung. Sie reagieren häufig erst dann, wenn sie sich in einer Krise befinden. Obwohl Betriebe, die zertifiziert sind, eine Weiterbildungsplanung von mindestens einem Jahr aufweisen müssen, ist tatsächlich eine ein- oder mehrjährige Ausrichtung in der Praxis eher selten gegeben. Der Bedarf ergibt sich im Allgemeinen aus kurzfristigen Planungen und Entscheidungen, die sich stark am Tagesgeschäft orientieren sowie an den aktuellen Vorkommnissen und Problemen. Wenn Betriebe z.B. feststellen, dass es Probleme in der Zusammenarbeit gibt, dass die Fehlzeitenquoten zu hoch sind oder dass eine Organisationsveränderung notwendig ist, benötigen sie häufig schnell umfassende Lösungen, die durch einzelne Maßnahmen nicht immer erreicht werden können. Tendenziell wird somit in vielen Betrieben eher reagiert als agiert.

Strukturelle Faktoren

Unternehmensgröße: Die Unternehmensgröße sowie die Ausrichtung des Unternehmens haben einen entscheidenden Einfluss auf den Umfang der Weiterbildung im Bereich der Schlüsselqualifikationen. Große Unternehmen führen einen Großteil der Weiterbildung selber durch und ziehen nur für die Kompetenzen, bei denen sie über keine entsprechenden Trainer verfügen, externe Qualifizierungsträger hinzu. In vielen kleineren Betrieben ist Personalentwicklung dagegen noch kein Thema. Außerdem sehen kleinere Betriebe häufig nicht den Bedarf für Weiterbildung im Bereich der fachübergreifenden Qualifikationen. Sie trainieren ihre Beschäftigten eher „on the job“.

Einerseits wird in kleineren Betrieben kaum eruiert, in welchen Bereichen die Mitarbeiter ihre Kompetenzen ergänzen und erweitern müssen, andererseits verfügt das Führungspersonal häufig selber nicht über die erforderlichen Kompetenzen. Oftmals wird den Verantwortlichen erst bewusst, dass es Defizite bei den sozialen und personalen Qualifikationen gibt, wenn für ein Problem trotz verschiedener Ansätze und fachlicher Qualifizierungsmaßnahmen keine Lösung gefunden wurde.

In diesem Zusammenhang sind die personellen Ressourcen ebenfalls relevant, da Personalentwicklung in den meisten Betrieben bzw. Personalabteilungen nur einen Bereich unter vielen darstellt. Weiterbildungspläne, Personalentwicklung und Zielvereinbarungsgespräche werden tendenziell eher in größeren Betrieben durchgeführt. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungsgespräche gibt es bei ca. 60 % der vom Bildungshaus betreuten Betriebe. In einigen Betrieben finden Mitarbeitergespräche bisher nur in einzelnen Abteilungen statt. Mittelständische Betriebe mit 150 bis 400 Mitarbeitern sind zunehmend dabei, verschiedene Formen von Mitarbeitergesprächen einzuführen. Die Auswertung der Mitarbeitergespräche durch die Personalverantwortlichen stellt eine gute Grundlage für die Personalenwicklungsplanung dar. Allerdings stehen bei den Mitarbeitergesprächen häufig die fachlichen Qualifikationen im Vordergrund.

Die finanziellen Ressourcen stellen in kleineren Betrieben ebenfalls ein größeres Problem dar. Kleine Betriebe haben häufig stärkere Existenz- und Überlebensprobleme, so dass Weiterbildung nicht im Vordergrund steht. Bei ihnen wird oft als erstes im Bereich der Weiterbildung gespart, wenn sich die Auftragslage verschlechtert. Die Geschäftslage hat einen entscheidenden Einfluss auf die Weiterbildung.

Externe Faktoren

Konjunktur: Die Mitarbeiter haben zum einen in einer konjunkturellen Hochphase eher die Möglichkeit, berufliche Alternativen zu finden. In einer wirtschaftlichen Aufschwungphase wird Weiterbildung folglich auch als Mitarbeiterbindungsinstrument eingesetzt. Über die Gehaltszahlung hinaus bietet der Arbeitgeber evtl. noch Seminare an, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Zum anderen stehen Unternehmen in Zeiten, in denen sich die Konjunktur positiv entwickelt, größere finanzielle Ressourcen zur Verfügung. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird das Aus- und Fortbildungsbudget häufig als erstes reduziert.

Umfang des Angebots auf dem Arbeitsmarkt: Die Nachfrage nach allgemeiner Weiterbildung hängt auch mit dem Angebot an gut qualifizierten Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt zusammen. Viele Betriebe sehen angesichts des derzeit großen Angebots an qualifizierten Arbeitskräften nicht die Notwendigkeit, selber aktiv in Weiterbildung zu investieren.

Die Befragung der Unternehmen ergab, dass die wirtschaftliche Situation und das Budget für die Weiterbildung weitere Faktoren sind, die in allen drei Kategorien, besonders jedoch in den Kategorie 2 und 3, einen starken Einfluss auf das Ausmaß der Durchführung von soft skills ausüben.

3.2.3.2 Beschäftigte

Die Entscheidung der Beschäftigten für die Durchführung von allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen ist ebenfalls von verschiedenen Faktoren abhängig, die sich in die Kategorien Einstellung der Beschäftigten und externe Einflussfaktoren unterteilen lassen.

Einstellungen der Beschäftigten

Unmittelbarer Nutzen: Wie für die Betriebe sind auch für die Teilnehmer häufig der unmittelbare Nutzen und die Verwertbarkeit der allgemeinen Schulungen ausschlaggebend. Ein entscheidendes Kriterium ist, in wieweit die Kurse dazu beitragen, der Arbeitslosigkeit vorzubeugen und die Chancen bei dem gegenwärtigen oder einem neuen Arbeitgeber zu verbessern. Es ist nicht automatisch gewährleistet, dass sich ein Beschäftigter, der sich qualifiziert, ein höheres Gehalt erzielt oder eine höhere Arbeitsplatzsicherheit erreicht, besonders angesichts der derzeitigen Situation auf dem Arbeitsmarkt. Weiterbildung muss mit einem höheren Verdienst, einer besseren Position, einer anderen Aufgabe oder einer anderen Stelle verknüpft sein, damit sie für die Mitarbeiter im beruflichen Bereich attraktiv ist. Die Beschäftigten sind nur bereit, dort zu investieren, wo sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit einen höheren Preis für ihre Arbeitskraft erzielen. Wenn nicht klar ersichtlich ist, dass sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch die Weiterbildung verbessern, sind die Anreize für eine Qualifizierung gering.

Problembewusstsein: Viele Arbeitskräfte sind davon überzeugt, dass sie über die erforderlichen Schlüsselqualifikationen verfügen, z.B. über Personalführung. Defizite in diesem Bereich sind ihnen oftmals nicht bewusst.

Bewusstsein für die Notwendigkeit und Zuständigkeit: Teilweise wissen die Beschäftigten auch nicht, in welche Richtung sie sich entwickeln sollen. Bisher übernahmen häufig die Arbeitgeber die Verantwortung für die Weiterbildung. Die individuelle Notwendigkeit und Zuständigkeit für berufliche Weiterbildung stellt eine neue Entwicklung dar, die bislang nur begrenzt Eingang in das Bewusstsein der Beschäftigten gefunden hat.

Vorbild: Viele Mitarbeiter meinen, dass sie erst ein exzellenter Fachmann sein müssen, bevor sie eine Chance haben, Führungskraft zu werden. Dies ist vor allem in Unternehmen ohne systematische Personalentwicklungsprogramme gegeben. In vielen Unternehmen wird ein guter Fachmann zur Führungskraft befördert. Wenn junge Mitarbeiter sehen, dass ihr Vorgesetzter sich durch umfangreiches Fachwissen zur Führungskraft entwickeln konnte, meinen sie, diesem Weg nacheifern zu müssen. Obwohl den soft skills hohe Bedeutung beigemessen wird, entscheiden trotzdem oft die fachlichen Qualifikationen über den beruflichen Aufstieg.

Externe Faktoren

Betriebliche Anforderungen: Die Nachfrage der Beschäftigten nach Weiterbildung richtet sich vor allem nach den betrieblichen Anforderungen. Wenn Veränderungen in den

Betrieben stattfinden, z.B. die Einführung neuer Techniken, entsteht auch bei Beschäftigten, die ihre Weiterbildung selber finanzieren, eine verstärkte Nachfrage in diesen Bereichen.

Kosten: Zur Zeit ist die Bereitschaft zur individuellen Schulung tendenziell eher rückläufig, da auch den Beschäftigten weniger Geld zur Verfügung steht. Solange es möglich ist, verschieben viele die Weiterbildung auf einen späteren Zeitpunkt, um sich dann fortzubilden, wenn sich die finanzielle Situation verbessert hat oder Weiterbildung unumgänglich wird.

Konjunktur: Ob sich Beschäftigte in wirtschaftlich angespannten Zeiten in geringerem oder verstärktem Maße weiterbilden, wird unterschiedlich beurteilt. Nach Ansicht einiger Experten stellen Beschäftigte die Weiterbildung hinten an, wenn kein wirtschaftlicher Druck besteht. Sobald sich die konjunkturelle Situation verbessert, wird weniger Weiterbildung nachgefragt, denn die Beschäftigten glauben, dass es nicht unbedingt erforderlich ist. Wenn dagegen der wirtschaftliche Druck steigt, die Qualifikationen unbedingt gefordert werden und der Beschäftigte über das entsprechende Geld verfügt, bildet er sich weiter. Obwohl Weiterbildung längerfristig sinnvoll wäre, wird der Gedanke, aktiv für die nächste Krise vorzuplanen, eher wieder zurückgestellt, sowie sich die Konjunktur verbessert. Die Mehrheit der Experten meint jedoch, dass die Beschäftigten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angesichts Geldmangels in geringerem Maße bereit sind, Weiterbildung zu betreiben. Wenn sich die wirtschaftliche Lage verbessert, wird ihrer Meinung nach eher Geld für Fortbildungen ausgegeben. Bei schlechten wirtschaftlichen Aussichten haben viele Beschäftigte keine Hoffnung, ihre Lage mit einer Weiterbildung wesentlich verbessern zu können.

Zertifikate und Bescheinigungen: Stellen die Bildungsinstitutionen diese aus, kann die Nachfrage nach allgemeiner Weiterbildung steigern, wenn dadurch nachgewiesen werden kann, dass Qualifikationen erworben wurden, die dem beruflichen Aufstieg oder der Sicherung des Arbeitsplatzes dienen. Da der unmittelbare Nutzen der Prüfungen häufig nicht gegeben ist, werden Zertifikate nur begrenzt nachgefragt. Darüber hinaus gibt es Bereiche, wie z.B. Zeitmanagement oder Konfliktlösungsstrategien, in denen für den Arbeitgeber nicht nur kein direkter Produktivitätsgewinn erkennbar ist, sondern bei denen außerdem der Eindruck entstehen könnte, der Teilnehmer würde in diesem Bereich Defizite oder Probleme aufweisen.

Dieser Überblick über wichtige Faktoren, die die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung determinieren, verdeutlicht, dass es einerseits Faktoren gibt, wie z.B. die Einstellungen der Betriebe und Beschäftigten, bei denen Veränderungen möglich sind. Anderseits gibt es zahlreiche Faktoren, wie z.B. strukturelle und externe Einflüsse sowie Eigenschaften der Schlüsselqualifikationen, die schwerer zu beeinflussen sind und die Deckung des bestehenden Bedarfs einschränken.

3.2.4 Künftige Entwicklung der Weiterbildung

Die künftige Entwicklung der Firmenschulungen ist schwer abzusehen, da sie von zahlreichen Faktoren abhängt, die schwer einzuschätzen sind. Einige zentrale Faktoren sind im Folgenden aufgeführt.

Dauer: Generell ist die Seminardauer kürzer geworden. Dennoch haben die Unternehmen hohe Erwartungen und versprechen sich wesentliche Veränderungen von Seminaren mit einer Dauer von ein bis drei Tagen. Aufgrund des kürzeren Zeitraums von Seminaren und Workshops müssen diese entsprechend gut und straff geplant sowie sehr zielorientiert ausgerichtet sein.

Kurzfristige Planung: Außerdem werden die Anfragen immer kurzfristiger, da Betriebe sich teilweise erst zu Seminaren entschließen, wenn Probleme auftauchen oder Unternehmen in einer Krise stecken. Häufig steht die untere und mittlere Führungsebene stark unter Druck, z.B. aufgrund wegbrechender Aufträge oder dem Zwang, Prozesse wirtschaftlicher zu gestalten. In solchen Krisenmomenten, in denen Unternehmen bewusst wird, dass Veränderungen notwendig sind, um überlebensfähig zu bleiben, soll durch Seminare versucht werden, die Probleme zu lösen. Häufig handelt es sich dabei um sehr kurzfristige Entscheidungen, die teilweise auch zu spät getroffen werden.

Wirtschaftliche Entwicklung: Die künftige Entwicklung der Firmenschulungen ist schwer einzuschätzen, sie hängt von der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung ab. Die Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen wird sich voraussichtlich in absehbarer Zeit weiterhin auf einem relativ niedrigen Niveau bewegen. Keiner der Bildungsexperten erwartet derzeit einen nennenswerten Anstieg der Nachfrage in diesem Bereich. Einige rechnen mit einem weiteren Rückgang, weil die Betriebe auf eine kurzfristige Gewinnerzielung ausgerichtet sind und folglich die Investitionen in allgemeine Weiterbildung gering ausfallen. Ein weiteres Argument für die rückläufige Nachfrage ist der anhaltende Personalabbau. Von Mitarbeitern, die nicht mehr genau die Anforderungen erfüllen, trennen sich die Betriebe lieber, als dass sie viel in die Fortbildung investieren. Stattdessen suchen sie sich auf dem Arbeitsmarkt passgenaue Arbeitskräfte, die über die erforderlichen Qualifikationen verfügen.

Übertragung der Verantwortung auf die Beschäftigten: Weitgehend einig sind sich die Experten dahingehend, dass die Individuen noch stärker Verantwortung für die Weiterbildung übernehmen müssen. Weiterbildung wird künftig voraussichtlich für die Beschäftigten einen noch höheren Stellenwert aufweisen als in der Vergangenheit. Das Bewusstsein, dass Investitionen in Bildung eine gute Investition für die Beschäftigten darstellen, muss und wird sich voraussichtlich erhöhen.

Einige weitere Faktoren könnten künftig die Nachfrage nach allgemeiner Weiterbildung ebenfalls beeinflussen:

Technischer Fortschritt: Dieser induziert in einer zweiten Stufe eine steigende Nachfrage im Bildungsbereich. Als bspw. der PC Einzug in die Betriebe hielt, wurden viele Seminare

und Schulungen durchgeführt, um die Mitarbeiter zu trainieren, mit dieser neuen Technik umzugehen. Solche Neuerungen, die mit einem stärkeren Schulungsaufwand verbunden sind, werden alle 10 bis 15 Jahre hervorgebracht.

Transparenz: Ein weiterer Einflussfaktor auf die Nachfrage nach Weiterbildung ist die Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt. Wenn es gelänge, den betrieblichen Nutzen der Weiterbildung transparenter zu machen, wäre es vorstellbar, dass auch die Nachfrage nach allgemeiner Weiterbildung steigt.

Demographische Entwicklung: Der Einfluss der demographischen Entwicklung ist noch nicht spürbar. Es wird zwar viel darüber gesprochen und es ist allgemein bekannt, dass es in einigen Jahren voraussichtlich einen Fach- und Führungskräftemangel geben wird. Diese Argumente werden häufig bei den Betrieben vorgetragen, um sie zu sensibilisieren, aber offensichtlich spielt das selbst in Großunternehmen derzeit noch keine Rolle. Ein Grund dafür ist, dass die meisten Unternehmen in Jahresplänen, in Dreijahresplänen oder maximal in Fünfjahresplänen denken. Der Unternehmenswert wird maßgeblich von den Quartals- und Jahresergebnissen geprägt. Außerdem ist nicht abzusehen, inwieweit die demographische Entwicklung wirklich ein Problem darstellen wird. Unternehmen sind Problemlöser „in time“. Sie lösen Probleme dann, wenn sie entstehen oder kurz zuvor. Der Arbeitsmarkt ist insgesamt flexibler geworden, nicht von der Gesetzgebung her, sondern im Sinne der Mobilität der Arbeitskräfte. Es wird für die Betriebe ein größeres Problem darstellen, im Wettbewerb um die Besten zu bestehen.

3.3 Potenziale der Bildungsträger für Angebote von Firmenschulungen im Bereich allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung

Nachdem im vorherigen Kapitel die Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung analysiert wurde, erfolgt in diesem Kapitel eine Darstellung des Angebots von Trägern der Erwachsenenbildung, anhand zwei ausgewählter Bildungsträger, der VHS und dem Bildungshaus. Dazu werden die Potenziale und Grenzen der VHS für die Durchführung von Firmenschulungen im Bereich der fachübergreifenden Qualifikationen untersucht. Da die Firmenschulungen aus unterschiedlichen Gründen, die im Folgenden näher analysiert werden, nicht in dem ursprünglich anvisierten Umfang mit der VHS durchgeführt werden konnten, wurde in einem ergänzenden Teil des Projektes eruiert, ob das Bildungshaus als Beispiel für einen freien wirtschaftsnahen Bildungsträger durch andere Vorgehensweisen und Strategien wirksamer den Bedarf im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung decken kann.

3.3.1 Potenziale und Grenzen der VHS

Ein wichtiger Aspekt des Modellprojektes war zu ermitteln, in wieweit die VHS über Potenziale verfügen, um für die Beschäftigten in den Betrieben Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung anzubieten bzw. wo ihre Grenzen liegen.

Dazu wurden Gespräche mit der VHS, Experten der IHK, der HWK, dem Bildungswerk der hessischen Wirtschaft und der IG Metall sowie mit Betrieben geführt, um zum einen festzustellen, wie die Volkshochschulen selber ihre Chancen und Grenzen einschätzen, und zum anderen, um eine Fremdeinschätzung zu erhalten. Außerdem wurde ermittelt, wie die Position der VHS im Vergleich zu anderen Bildungsträgern beurteilt wird.

Im Folgenden wird zur Analyse der Potenziale und Grenzen der VHS zuerst ein Überblick über das Angebot der VHS gegeben. Danach werden thematische Aspekte dargestellt, die das Potenzial und die Grenzen der VHS für Firmenschulungen beeinflussen, wie die Wettbewerbsprobleme, die regionale und lokale Präsenz, die Qualitätssicherung, die Kompetenz der Dozenten, die Zielgruppe sowie die künftige Entwicklung. Anschließend erfolgt die Beurteilung der Kompetenz der VHS für Firmenschulungen durch die Experten und die Betriebe.

3.3.1.1 Angebot der VHS

Das Angebot der verschiedenen VHS ist nicht einheitlich, der Aufbau des Programmheftes und die Darstellung der Angebote werden jedoch zunehmend einander angeglichen, denn die VHS strebt ein einheitlicheres Auftreten an.

Gemeinsam ist den VHS neben einem breiten Angebot an Sprachschulungen und Angeboten im Bereich Gesundheit, eine Rubrik „Beruf“, die neben EDV-Grundlagen und kaufmännischem Fachwissen auch verschiedene Schulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen anbietet, wie z.B. Management, Personalführung, Präsentation, Kommunikation, Rhetorik.

Für das Lehrgangssystem Xpert personal business skills wurden durch den Deutschen Volkshochschulverband in Zusammenarbeit mit einigen Landesverbänden bundeseinheitlich die Lernziele für 12 definierte Schlüsselqualifikationen festgelegt. Die Module können einzeln und in zeitlich beliebiger Folge belegt werden. Am Ende eines jeden Moduls kann auf Wunsch eine schriftliche Prüfung abgelegt und damit ein Zertifikat erworben werden. Die Nachfrage danach ist begrenzt. Gründe dafür sind zum einen die Inhalte, zum anderen aber auch die Angebotsform. So empfanden die Teilnehmer teilweise die Dauer der einzelnen Module als zu lang. Eine Schulung wie Zeitmanagement wurde bspw. an zwei Wochenenden angeboten.

Firmenschulungen werden dagegen im Allgemeinen nicht explizit im Programm oder auf der Homepage der VHS ausgewiesen. Die im Programm aufgeführten Kurse eignen sich jedoch auch für Firmenschulungen und werden bei Bedarf auf die spezifischen Anforderungen der Betriebe ausgerichtet.

Volkshochschulen bieten somit ein breites Spektrum an Schulungen in den Bereichen Sprachen, EDV, kaufmännisches Fachwissen, Gesundheit und Schlüsselqualifikationen an, das auf der Grundlage des offenen Programms auf den Bedarf der Betriebe ausgerichtet werden kann.

3.3.1.2 Wettbewerbsprobleme

Aufgrund des steigenden Wettbewerbs auf dem Weiterbildungsmarkt wurde und wird häufig angenommen, dass die Volkshochschulen Firmenschulungen durch Subventionen zu günstigeren Preisen als die Konkurrenz anbieten können und dass es folglich teilweise Wettbewerbsverzerrungen gibt. Volkshochschulen werden nach dem Weiterbildungsgesetz gefördert und könnten daher anderen Bildungsträgern gegenüber im Vorteil sein.

Die Frage der Wettbewerbsproblematik ist mittlerweile gelöst. Es ist gesetzlich vorgeschrieben, dass Firmenschulungen, die von Volkshochschulen durchgeführt werden, auf einer Vollkostenrechnung basieren müssen und somit keine Subventionen eingerechnet werden dürfen. Für alle Firmenschulungen müssen die Volkshochschulen folglich nachweisen, dass keine öffentlichen Gelder hineinfließen. D.h. es müssen alle Kosten in die Kalkulation der Firmenschulungen einfließen, z.B. Raum-, Verwaltungs-, Personalkosten etc.

Die Debatte, dass Volkshochschulen den privaten Trägern Konkurrenz machen, weil sie öffentlich gefördert sind und demzufolge Wettbewerbsvorteile haben, ist folglich beendet. Durch die Bindung an die Vollkostenrechnung liegen die Preise der Volkshochschulen mittlerweile häufig über denen der privaten Anbieter.

3.3.1.3 Regionale und lokale Präsenz

Als einer der größten Vorteile der VHS wird ihre flächendeckende Präsenz beurteilt. Volkshochschulen können grundsätzlich vor Ort standortnah Weiterbildung gewährleisten und somit leicht die Menschen und auch die Betriebe erreichen. In größeren Städten wie Frankfurt sind sie sogar in verschiedenen Stadtteilen vertreten.

Im Rahmen des Modellprojektes wurden Volkshochschulen aus verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen strukturellen Bedingungen ausgewählt, um festzustellen, ob dies die Inanspruchnahme und Durchführung von Firmenschulungen im Bereich allgemeiner arbeitsweltbezogener Weiterbildung beeinflusst. Die Ergebnisse der Aktivitäten der Volkshochschulen haben gezeigt, dass die regionalen und strukturellen Unterschiede keinen wesentlichen Einfluss auf die Firmenschulungen ausüben. Der deutlichste Unterschied besteht hinsichtlich der Konkurrenz. In ländlicheren Gegenden, in denen nur wenige andere Weiterbildungsträger tätig sind, können Volkshochschulen tendenziell leichter Kontakte zu den Betrieben aufbauen und folglich etwas einfacher Unternehmen für die Durchführung von Firmenschulungen gewinnen.

3.3.1.4 Qualitätssicherung

Die Meinungen hinsichtlich der Bedeutung einer Zertifizierung von Bildungsträgern sind nicht einheitlich. Aus der Sicht verschiedener Weiterbildungsexperten ist es für viele Unternehmen wichtig, mit Weiterbildungsträgern zu kooperieren, die einen gewissen

Namen haben, die zertifiziert sind und Schulungen mit einem anerkannten Abschluss anbieten. Von welcher Institution das Zertifikat ausgestellt wird, ist ihrer Meinung dabei weniger wichtig, solange es sich um einen Bildungsträger mit einem guten Namen handelt. Bei großen Betrieben gibt es klare Vorgaben, dass eine Weiterbildung zertifiziert sein muss. Nach Ansicht einiger Volkshochschulen messen die Betriebe jedoch den Abschlüssen und den Zertifikaten keine besonders hohe Bedeutung zu. Die erworbenen Kenntnisse werden wichtiger als die Bescheinigungen eingeschätzt. Dies zeige sich bspw. an der geringen Nachfrage nach Abschlüssen im Bereich Xpert personal business skills im Verhältnis zu den Teilnehmerzahlen. Für die Mehrheit der befragten Betriebe stellt die Zertifizierung zwar einen Anhaltspunkt für die Qualitätssicherung dar, doch ist sie kein ausschlaggebendes Kriterium, da sie keine Garantie für die Qualität darstellt.

Die Volkshochschulen in Hessen sind größtenteils dabei bzw. haben sich bereits nach dem Qualitätstestat LQW 2 - "**L**ernerorientierte **Q**ualitätstestierung in der **W**eiterbildung" zertifiziert, um ihren Anspruch an Qualität zu demonstrieren. Es handelt sich dabei um ein bundesweit speziell für Weiterbildungseinrichtungen konzipiertes Zertifizierungsverfahren, das vom Art-Set-Institut Hannover im Rahmen eines Bund-Länder-Projektes gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (Bonn) entwickelt und von der Bund-Länder-Kommission allen deutschen Weiterbildungseinrichtungen als Referenzmodell empfohlen wurde.

3.3.1.5 Kompetenzen und Verfügbarkeit der Dozenten

Die VHS verfügt über qualifizierte Dozenten. Sie sind z.T. nebenberuflich an der VHS oder auf dem freien Markt als Trainer tätig. Das Feedback über die Referenten ist i.d.R. gut. Es kommt jedoch gelegentlich vor, dass Firmenschulungen nicht durchgeführt werden können, weil der entsprechende Dozent nicht rechtzeitig zur Verfügung steht.

3.3.1.6 Zielgruppen der VHS

Viele Volkshochschulen führen schon länger in geringem Umfang Schulungen für Gruppen von Beschäftigten von Betrieben durch, und zwar sowohl im Auftrag von Kommunen als auch von privaten Betrieben. Auch einzelne Mitarbeiter aus Firmen werden schon lange über das normale Programm der VHS geschult. Zielgruppe im Rahmen dieses Projektes waren ursprünglich die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen. Allerdings ist der Anteil der Kleinst- und Kleinbetriebe, der aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitern überhaupt in der Lage ist, Firmenschulungen einzukaufen, und der einen kontinuierlichen Schulungsbedarf hat, relativ gering. Da das Potenzial bei kleineren Betrieben somit gering ist, versuchten einige Volkshochschulen auch größere Betriebe zu akquirieren.

Die praktischen Erfahrungen zeigten, dass kleine Betriebe nicht die primäre Zielgruppe für Firmenschulungen sein können. Zum einen haben sie häufig nicht genügend Geld für eine eigene Fortbildung oder Firmenschulung, zum anderen beschäftigen sie so wenig

Mitarbeiter, dass eigene Firmenschulungen kaum zustande kommen können. Die Gruppengröße von Seminaren liegt üblicherweise bei ca. 10-12 Teilnehmern. In den meisten kleineren Firmen sind jedoch zu wenig Mitarbeiter beschäftigt, um derartige Firmenschulungen zu realisieren. Kleine Betriebe verfügen darüber hinaus im Allgemeinen weder über eine Personalentwicklung noch über eine Personalabteilung. Oftmals übernimmt die Sekretärin des Inhabers u.a. die Organisation der Weiterbildung. Die kleinen Betriebe mit bis zu 10 oder 20 Beschäftigten belegen bei der VHS nur Einzelplätze von offenen Seminaren. Es ist sehr aufwendig, für kleine Betriebe Firmenschulungen auszuarbeiten oder zu koordinieren. Aufgrund dieser Tatsachen lohnt sich der Akquisitionsaufwand für die VHS oftmals nicht.

Folglich müssen verschiedene Vorgehensweisen gewählt werden. Bei kleineren Betrieben ist es sinnvoll, Mitarbeiter von verschiedenen Firmen für Schulungen zusammenzufassen. Allerdings können diese Kurse nicht auf die Bedürfnisse der einzelnen Betriebe ausgerichtet sein. Solche Kurse sind zum einen unter der Voraussetzung denkbar, dass es ein größeres Netz von Betrieben gibt, mit denen kooperiert wird. Zum anderen müssten Wege gefunden werden, um bei diesen kleinen Firmen den Bedarf festzustellen und anschließend für mehrere kleine Firmen ein Angebot zu erstellen.

3.3.1.7 Beurteilung der VHS als Kooperationspartner für Betriebe im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung

Beurteilung der Experten

Der größte Vorteil der VHS liegt nach Ansicht der Experten in ihrer breiten Verankerung. Als ein Nachteil wird dagegen gesehen, dass die Volkshochschulen rein angebotsorientierte Maßnahmen anbieten, die zu weit vom betrieblichen Bedarf entfernt sind. Außerdem sehen es einige Experten als Aufgabe der VHS an, einer breiten Bevölkerungsschicht ein umfangreiches Spektrum an Qualifizierungskursen anzubieten und weniger im Bereich von Firmenschulungen zu agieren. Sie schätzen teilweise die Volkshochschulen für die Betriebe nicht als kompetenten Partner ein, weil die Betriebe es vorziehen, für Firmenschulungen auf andere Träger zurückzugreifen, mit denen sie auch bislang kooperiert haben. Aus Sicht der Betriebe würden Volkshochschulen für die berufliche Weiterbildung, wenn sie institutionell vom Betrieb organisiert ist, keine Rolle spielen, da der Markt maßgeblich verteilt ist. Besonders die großen Betriebe würden im Allgemeinen seit langem mit etablierten Bildungsanbietern zusammen arbeiten. Da die Volkshochschulen es bisher nicht geschafft haben, sich bei den kleinen und mittleren Betrieben zu etablieren, werden ihnen auch in dem Bereich künftig keine großen Chancen eingeräumt. Der Bereich der betrieblichen Bildung wird für die Volkshochschulen in den nächsten drei bis fünf Jahren als kein signifikanter Markt eingeschätzt.

Zum Teil sind die Experten aber auch der Ansicht, dass die VHS ein zusätzlicher Konkurrent ohne große Erfahrungen ist, der auf den Markt der Firmenschulungen drängt, und zwar in Bereiche, die nicht zu dem originären Angebot der VHS zählen. Aufgrund dieser Entwicklung schätzen einige Experten, dass es Felder geben wird, in denen stärkere Überlappungen stattfinden werden, dass es aber auch historisch bedingt besetzte Felder gibt, in die die VHS nur schwer hineinkommt.

Beurteilung der Betriebe

Da die Betriebe, die mit der VHS kooperieren, insgesamt gute Erfahrungen gemacht haben, gibt es von ihrer Seite nur wenig Kritik bzw. Ansatzpunkte für Verbesserungsvorschläge. Ein Aspekt, der mehrmals genannt wurde, ist die Aufforderung an die VHS, aktiver auf Unternehmen zuzugehen und ihre Angebote für Betriebe stärker bekannt zu machen. Dazu könnte sie z.B. auf einigen Seiten im Programmheft auf Firmenschulungen hinweisen und einen Ansprechpartner nennen, der bereit ist, das Angebot bei den Firmen zu präsentieren.

Die 13 Betriebe, die im ergänzenden Teil des Modellprojektes befragt wurden, haben eine kritischere Meinung zur VHS. Keiner dieser Betriebe (überwiegend Großbetriebe) führt Firmenschulungen mit der VHS durch. Vor allem das Image, das Betriebe von der VHS haben, hält sie davon ab, in diesem Bereich zu kooperieren.

Drei dieser Unternehmen kooperieren bzw. kooperierten mit der VHS, vor allem im Bereich der Sprachen und/oder EDV. In einem Betrieb entsprachen diese Schulungen nicht den Qualitätsanforderungen des Unternehmens.

Die meisten Betriebe ziehen die VHS nicht ernsthaft als Kooperationspartner im Bereich der Weiterbildung in Betracht. Teilweise kommen die Unternehmen gar nicht auf die Idee mit der VHS zusammenzuarbeiten, teilweise assoziieren sie sie eher mit Freizeitaktivitäten oder höchstens mit Sprach- und EDV-Schulungen außerhalb der Arbeitszeit. Mit Firmenschulungen wird die VHS jedoch nicht in Verbindung gebracht. Oftmals bestehen Vorurteile bzw. die Betriebe beurteilen teilweise das Image der VHS negativ. Die Tatsache, dass sehr wohl Qualitätskriterien für die Durchführung von Kursen wie z.B. im Bereich der Schlüsselqualifikationen (Xpert Personal Business Skills) vorliegen, sind nur unzureichend bekannt. Das Angebot der VHS bzw. die Kompetenzen der Dozenten werden von Betrieben, die noch keine Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben, als nicht ausreichend oder qualitativ nicht hochwertig genug für Schulungen mit Unternehmen angesehen.

Nur ein Betrieb, der sich stark im Bereich der Weiterbildung engagiert, kooperiert mit der VHS im Bereich von Schlüsselqualifikationen und beurteilt diese Zusammenarbeit als erfolgreich und effizient. Dieses Unternehmen bietet allen Mitarbeitern ab einer sechsmonatigen Betriebszugehörigkeit die Möglichkeit, sich in unbegrenztem Umfang über die VHS in der Freizeit in beliebigen Bereichen weiterzubilden und übernimmt dazu je nach Zielsetzung der Kurse und regelmäßiger Teilnahme 50 bis 100 % der Gebühren, von Exkursionen und Studienfahrten abgesehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Betriebe, die noch keine Erfahrungen mit der VHS im Bereich der beruflichen Bildung aufweisen, sie teilweise eher mit Freizeitaktivitäten assoziieren und sie nicht ernsthaft als Kooperationspartner im Bereich der Weiterbildung in Betracht ziehen. Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Schlüsselqualifikationen und das Angebot im Bereich der Firmenschulungen sind vielen Unternehmen unbekannt bzw. sie zweifeln an der Kompetenz der Dozenten bei der Vermittlung dieser Kompetenzen. Somit sind die zentralen Mismatch-Probleme das Image der VHS, die fehlende Transparenz sowie unzureichenden Bemühungen der VHS ihre Angebote bei den Betrieben bekannt zu machen.

3.3.1.8 Künftige Entwicklung

Von einigen Volkshochschulen werden die Firmen (auch weiter) als eine wichtige Zielgruppe der VHS gesehen. Diese Volkshochschulen streben an, mit einem breiten Angebot verschiedene Interessenten anzusprechen und neue Bereiche aufzubauen. Somit stellen Firmenschulungen zum einen ein zusätzliches Standbein dar, besonders wenn in einigen Bereichen die private Nachfrage der Teilnehmer aus finanziellen Gründen rückläufig ist. Zum anderen kann durch Firmenkurse auch das Ansehen der Volkshochschule weiter verbessert und das Angebot verbreitert werden.

Andere VHS-Vertreter sind aus verschiedenen Gründen skeptischer, inwieweit Firmenschulungen ein Standbein der VHS sein können. Zum einen ist die Entwicklung der Schulungen für Beschäftigte von Betrieben bei einigen Volkshochschulen rückläufig – vor allem im EDV-Bereich. Zum anderen ist der Anteil der Firmenschulungen am Gesamtumfang der Aktivitäten der VHS verhältnismäßig gering und schließlich ist die Konkurrenz für viele Volkshochschulen gestiegen, so dass sie keine großen Chancen sehen, ihren Anteil am Markt zu erhöhen.

Möglichkeiten, sich im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung zu positionieren, werden von den Experten vor allem im Ausbau der Beratungsdienstleistungen für KMU gesehen.

Nach Ansicht der Experten sollten die Volkshochschulen die Bildung verstärkt mit Beratung verbinden, um KMU bessere Konzepte und Lösungen zu bieten. Da KMU vor allem Organisationsberatung benötigen, sollten die Volkshochschulen zeigen, dass sie über die Kompetenzen verfügen, gemeinsam mit den kleinen und mittleren Betrieben Lösungen zu erarbeiten und die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Beratung, die Erfassung der Weiterbildungsbedürfnisse der Belegschaft sowie deren Umsetzung sind notwendig, um eine mittelfristige Stabilität bei KMU zu erzielen.

Die Volkshochschulen könnten weiterhin auf regionaler Ebene Netzwerke bilden, die zu einem guten Verständigungsprozess beitragen, d.h. sie sollten nicht nur Beratung anvisieren, sondern auf einer Metaebene in der Region Rhein-Main eine Infrastruktur für Beratung bereitstellen, die zur Standortsicherung beiträgt. Ziel sollte ein Netzwerk sein, das sich durch gute Qualität auszeichnet und der Beratung und Orientierung dient.

Aus der Sicht der Betriebe ist es maßgebend, dass die VHS ihre Kompetenzen vermittelt und überzeugend darstellt, als kompetenter Bildungsträger über qualifizierte Pädagogen und Berater verfügt und ein Kompetenzportfolio hat, d.h. dass sie ein relevantes Angebot bereit stellt. Die Schulungsmaßnahmen müssen darüber hinaus effizient sein. Auf ein überzeugendes Qualitätskonzept wird ebenfalls Wert gelegt. Außerdem sollte ein Bildungsträger unabhängig sein.

Wenn der Eigenantrieb der Mitarbeiter in den Betrieben steigt, ist es vorstellbar, dass die Beschäftigten sich verstärkt bei der Volkshochschule weiterbilden, denn möglicherweise wird Weiterbildung in Zukunft stärker in der Freizeit organisiert sein. Die Wohnortnähe kann dabei eine entscheidende Rolle spielen.

3.3.2 Potenzial des wirtschaftsnahen Trägers

Um über die bisherigen Erkenntnisse hinaus weitere Voraussetzungen und Bedingungen für funktionierende Firmenschulungen sowie Strategien, die sich als praktikabel erwiesen haben, zu ermitteln, wurde im ergänzenden Teil des Modellprojektes untersucht, wie das Bildungshaus bei der Akquisition und Durchführung von Firmenschulungen vorgeht. Das Bildungshaus stellt ein Beispiel für einen freien wirtschaftsnahen Weiterbildungsträger dar,

der im Bereich von fachübergreifenden Firmenschulungen etabliert ist und dort langjährige Erfahrungen aufweist.

3.3.2.1 Angebot des Bildungshauses

Das Angebot des Bildungshauses unterscheidet sich vor allem dadurch von dem der VHS, dass es vorrangig auf den Bedarf der Unternehmen ausgerichtet ist, während das Angebot der VHS wesentlich breiter gestreut ist und neben beruflichen Qualifikationen auch vielfältige Angebote umfasst, die in Betrieben keine Anwendung finden und eher auf die Freizeit und die politische Bildung der Individuen ausgerichtet sind. Der Unternehmensservice des Bildungshauses umfasst ein breit gefächertes Angebot für Firmen. Es zielt darauf ab, den Unternehmen Angebotspakete zur Verfügung zu stellen, die möglichst umfassend Lösungen für die betrieblichen Probleme bieten. Dabei stehen Lern- und Veränderungsprozesse in folgenden vier Bereichen im Zentrum:

- Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung
- Managementkonzepte - Strategien fürs Ganze
- Weiterbildung/Training
- Coaching/Supervision, Gespräche, die berufliches Handeln reflektieren.

Der Bereich Weiterbildung/Training stellt einen wesentlichen Schwerpunkt des Angebots des Bildungshauses dar. Ein Kernpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen liegt dabei im Bereich der Schlüsselqualifikationen. Unter dem Titel „Führung und Zusammenarbeit“ bietet das Bildungshaus Seminare zu den Themenbereichen: Führungskompetenz, Kommunikation und Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, Change Management sowie „vom Kollegen zum Vorgesetzen“.

3.3.2.2 Art des Angebots - Offene Seminare und Firmenschulungen

Im Vordergrund des Unternehmensservice steht die Beratung der Unternehmen im Bereich von Personal- und Organisationsentwicklung. Das Angebot des Bildungshauses umfasst sowohl offene Seminare als auch Inhouse-Schulungen. Sämtliche Seminarthemen des offenen Programms werden auch als Inhouse-Seminare angeboten. Ausgehend von den Gesprächen mit den Kunden und deren Wünschen werden zusätzliche Seminare entwickelt. Generell sind firmeninterne Kurse für größere Unternehmen kostengünstiger als die entsprechenden offenen Seminare.

Einige Seminare sind eher auf die Zusammenarbeit bzw. auf Gruppenprozesse angelegt oder darauf, betriebsspezifische Aspekte weiterzuentwickeln. Andere firmenspezifische Angebote liegen nicht nur im Interesse des Betriebes, sondern auch im Interesse der Mitarbeiter, da sie oftmals die individuelle Personalentwicklung zum Inhalt haben. Es gibt Seminare, wie z.B. Grundlagen der Kommunikation, die Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens präsentiert werden und zu denen sie sich bei Bedarf und Interesse anmelden können. Diese Trainingsmaßnahmen ähneln den offenen Seminaren.

Die Teilnehmer stammen jedoch alle aus demselben Unternehmen. Im Wesentlichen zielen die Seminare darauf ab, Schlüsselqualifikationen der Beschäftigten zu fördern, beiläufig können dabei auch Themen aus dem betrieblichen Alltag angesprochen werden. Folglich haben die Teilnehmer ein Interesse an Teilnahmebescheinigungen, z.B. zum Thema Führung.

Für eine Entscheidung zwischen offenen Seminaren und Firmenschulungen ist beim Bildungshaus nicht die Gruppengröße entscheidend, sondern die Zielsetzung. Ausschlaggebend ist, ob die Entwicklung des Einzelnen im Vordergrund steht oder die Firmenkultur entwickelt werden soll, d.h. ob alle Teilnehmer die gleichen Informationen erhalten sollen bzw. gemeinsam Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt oder Entschlüsse gefasst werden sollen.

3.3.2.3 Aufgabe und Selbstverständnis der Berater

Der Unternehmensservice ist zentral organisiert und wird zentral abgewickelt, verfügt aber über fünf Key Accounts mit unterschiedlichen regionalen Schwerpunkten in Hessen. Diese verstehen sich in erster Linie als Berater und Betreuer, als persönliche kompetente Ansprechpartner, die den Untenehmen je nach Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen, Weiterbildungskonzepte oder Angebotspakete konzipieren bzw. zusammenstellen. Sie verfügen darüber hinaus über spezifische fachliche Kompetenzen, so dass sie in bestimmten Bereichen Trainingsmaßnahmen durchführen. Bei Bedarf werden auch externe Trainer hinzugezogen.

Im Zentrum der Aktivitäten steht das „Beziehungsmanagement“. Das bedeutet, dass durch die gewachsenen Beziehungen ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Bildungsträger und den Betrieben entstanden ist. Dadurch sind die Betriebe eher bereit sich zu öffnen und ihre Anliegen vorzubringen, so dass auf dieser Basis für die betrieblichen Belange spezifische Lösungen entwickelt werden können.

Die Berater des Bildungshauses gehen in die Betriebe, sie kümmern sich um die Organisation der Schulungen und führen einen Teil der Kurse selber durch. Charakteristisch ist, dass Beratung und Durchführung von Seminaren nicht zwangsläufig zusammenfallen. Die Berater entscheiden jeweils, ob es vorteilhafter ist, die Rollen des Beraters und die des Trainers gleichzeitig in einem Unternehmen zu übernehmen oder einen Dozenten zu engagieren und die Schulungsmaßnahme zu begleiten. Sie bieten den Betrieben Lösungen für Probleme in den Bereichen, in denen sie Kompetenzen aufweisen. Das sind vor allem Bereiche wie Führung, Gesprächsführung, Zusammenarbeit, Kooperation, Teamentwicklung, Präsentation, Projektmanagement. In Bereichen, in denen sie weniger Kompetenzen aufweisen, ziehen sie externe Trainer hinzu, z.B. im kaufmännischen Bereich, bei Arbeitszeitmodellen oder bei juristischen Fragen.

Firmeninterne Angebote werden auf den individuellen Bedarf ausgerichtet. Ziele und Inhalte werden dazu in einem Vorgespräch mit den Unternehmen abgestimmt und ggf.

modifiziert. Begleitend und nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen stehen die Berater zur weiteren Unterstützung und zur Transfersicherung zur Verfügung. Bei den Workshops stehen häufig Probleme im Vordergrund, die im Unternehmen nicht mehr gelöst werden können. Dazu sind Beratungsgespräche mit dem Auftraggeber notwendig. Zu diesem Zweck wird eine Ist-Analyse durchgeführt, um die zentralen Probleme sowie die Zielrichtung zu erfassen. Neben den Inhalten wird abgestimmt, wie die Seminare oder Workshops zeitlich gestaltet und wo sie durchgeführt werden sollen. Allerdings müssen die Referenten sehr flexibel sein, um sich darauf einzustellen, dass sich im Laufe des Seminars die Schwerpunkte und Anforderungen verändern können.

Direkt nach den Seminaren gibt es eine mündliche und eine schriftliche Auswertung. Dazu findet ein Nachgespräch mit dem Auftraggeber statt, d.h. es gibt eine persönliche Rückmeldung, wie das Seminar aus Sicht des Bildungshauses gelaufen ist. Außerdem wird eine Seminarauswertung durchgeführt, bei der die Teilnehmer schriftlich anonym Feedback geben. In wenigen Fällen wird zusätzlich einen Follow-up-Termin vereinbart, um zu ermitteln, in wieweit das Erlernte im Unternehmensalltag umgesetzt wurde sowie ob weitere Schulungen erforderlich sind. Die Nachfrage nach diesen Evaluationsgesprächen ist in den letzten Jahren etwas zurückgegangen. Wenn keine Follow-up-Gespräche stattfinden, fragen die Berater im Allgemeinen ein halbes Jahr später im Unternehmen nach, ob die Ergebnisse zufriedenstellend sind und ob Veränderungen bewirkt wurden. Daraus ergeben sich teilweise noch Folgeaufträge. Somit ist das inhaltliche Angebot in ein Gesamtkonzept eingebunden, das die Phasen Prozessbegleitung, Prozessberatung und Evaluation umfasst.

3.3.2.4 Zielgruppe des Bildungshauses

Zu dem Verband der Metall- und Elektrounternehmen Hessen und den entsprechenden Betrieben bestehen besondere Verbindungen. Durch das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft bestehen auch Kontakte zu den Mitgliedsfirmen im Arbeitgeberverband. Das Bildungshaus kooperiert darüber hinaus auch mit einem breiten Spektrum an Betrieben anderer Branchen. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem verarbeitenden Gewerbe: Metallindustrie, chemische Industrie, Pharmaindustrie, Autohersteller, Druckindustrie, Zulieferer für Luftfahrtindustrie etc.

Bei den Kunden des Bildungshauses handelt es sich um mittlere und große Betriebe. Die Unternehmen, die mit dem Bildungswerk kooperieren, beschäftigen im Allgemeinen zwischen 50 und 1.000 Mitarbeiter, wobei nur in wenigen Betrieben weniger als 100 Mitarbeiter tätig sind. Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten werden im Allgemeinen nicht angesprochen, da diese häufig Existenzprobleme haben und folglich die Personalentwicklung und Weiterbildung eher nebenher läuft. Kleinere Unternehmen melden höchstens einzelne Teilnehmer zu offenen Seminaren an oder die Inhaber nehmen gelegentlich an Schulungen teil.

Mit großen Betrieben, die eine eigene Personalentwicklung haben, sind Gespräche über Weiterbildung und Verhandlungen einfacher. Teilweise ist das darauf zurückzuführen, dass die Personalverantwortlichen an verschiedenen Personalentwicklungs-Arbeitskreisen teilnehmen.

Obwohl die Berater über umfassende Datenbanken verfügen, besteht nur zu einem begrenzten Anteil an Unternehmen ein intensiver Kontakt. Im Allgemeinen bestehen jedoch zu den Betrieben, mit denen das Bildungshaus kooperiert, langjährige Beziehungen. Trotz guter und verhältnismäßig intensiver Beziehungen zu einem Großteil der Unternehmen kommen Firmenschulungen nicht regelmäßig zustande. Einige Unternehmen führen zu bestimmten Zeiten verhältnismäßig viele Seminare durch, dann aber auch längere Zeit gar keine.

3.3.2.5 Inhaltliche Schwerpunkte der Zusammenarbeit und Beurteilung der Kooperation mit dem Bildungshaus durch die Betriebe

Kategorie 1: Betriebe, die mit dem Bildungshaus kooperieren: Bei der Zusammenarbeit zwischen dem Bildungshaus und den Betrieben, die mit dem Bildungshaus kooperieren, handelt es sich um eine gut funktionierende und gewachsene Partnerschaft. Diese Kooperation sowie der persönliche Kontakt zu den Leitern und den Betreuern wird als sehr gut beurteilt. Als positiv wird auch die gute und schnelle Erreichbarkeit der Betreuer hervorgehoben. Außerdem sind die Betriebe mit der Durchführung und Organisation der Seminare im Bildungshaus zufrieden, ebenso mit der Atmosphäre, den Zimmern und der Verpflegung. Weiterhin wird der Preis für die Leistung als angemessen beurteilt.

Kategorie 2: Betriebe, die seit längerer Zeit keine Schulungen beim Bildungshaus in Anspruch nahmen: Diese Betriebe beurteilen die Zusammenarbeit mit dem Bildungshaus ebenfalls als gut und sehr zufriedenstellend. Sie schätzen die guten Referenzen, die schlüssigen Konzepte, die ansprechende und gut strukturierte Broschüre sowie die regelmäßigen Informationen. Als wichtig werden darüber hinaus die Erfahrungen des Bildungshauses mit der entsprechenden Branche eingestuft, als bequem das Kompaktangebot, d.h. die Möglichkeit für die Mitarbeiter während der Seminare vor Ort wohnen zu können.

Kategorie 3: Betriebe, die nicht mit dem Bildungshaus kooperieren: Die **Unternehmen**, die noch keine Schulungen mit dem Bildungshaus durchgeführt haben, können den Bildungsträger nicht beurteilen. Sie decken ihren Bedarf - soweit welcher besteht – anderweitig. Von den drei Unternehmen der Kategorie 3, mit denen das Bildungshaus bisher noch keine Kooperation aufbauen konnte, führt eines derzeit keine Schulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen durch, das zweite kooperiert mit einem konzerneigenen Weiterbildungsinstitut und das dritte Unternehmen deckt seinen Bedarf überwiegend über interne Schulungen sowie über andere Weiterbildungsträger, mit denen langjährige Kooperationen bestehen.

Folgerungen: Die Beurteilung des Bildungshauses durch die Betriebe, die mit dem Bildungshaus kooperieren und denen, die seit längerer Zeit keine Schulungen mit dem Bildungshaus durchgeführt haben, unterscheiden sich nur geringfügig. Das Bildungshaus hat generell ein gutes Image und wird als zuverlässiger, kompetenter Partner im Bereich der Weiterbildung eingeschätzt. Folglich ist die Intensität der Kooperation kein Kriterium für eine unterschiedliche Einschätzung. Die Gründe für die verstärkte Durchführung von Schulungen durch die Betriebe, die mit dem Bildungshaus kooperieren, liegen vor allem in der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen und darüber hinaus in der praktischen Bedeutung der Schlüsselqualifikationen.

Zentrale Aspekte für eine erfolgreiche Kooperation sind somit:

- persönliche und vertrauensvolle Beziehungen
- ein gutes Image
- professionelle Durchführung von Seminaren mit schlüssigen Konzepten
- angemessene Unterbringung der Mitarbeiter bei mehrtägigen Seminaren
- gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

3.3.2.6 Vorgehensweise des Bildungshauses bei der Akquisition und Kontaktpflege

Die Kontaktpflege zu den Betrieben, mit denen kooperiert wird, sowie die Akquisition neuer Betriebe sind zentrale Aspekte der Arbeit der Berater. Dies spiegelt sich in der Vorgehensweise bei der Akquisition und Durchführung von Firmenschulungen wider. Das Bildungshaus bzw. die Berater nutzen dabei ein breites Spektrum von Möglichkeiten der Ansprache, der Akquisition und der Pflege der vorhandenen Beziehungen.

Akquisition von Betrieben

Datenbank, Adresspool: Die Firmendatenbank ist die Grundlage für alle wesentlichen Aktivitäten der Berater des Bildungshauses. Neben den Mitgliedsfirmen wurden dabei Daten der Firmen, mit denen das Bildungshaus Umschulungen und Ausbildungen durchführt, angelegt. Darüber hinaus sammelten die Berater auf Basis ihrer Kenntnisse und ihrer Kontakte, z.B. über die IHK, Informationen über Firmen in ihrer jeweiligen Region. Auf der Grundlage der Firmendatenbank werden bspw. zu verschiedenen Themen unterschiedliche Betriebe angeschrieben oder angesprochen.

Die Berater sind ständig bemüht, die Datenbank auf einem aktuellen Stand zu halten. Dazu telefonieren sie mindestens ein- bis zweimal jährlich mit den Betrieben. Dabei werden die wichtigsten Daten jeweils nachgefragt und aktualisiert, wie z.B. die Kontaktpersonen, Telefonnummern, Anschriften, und E-Mail-Adressen.

Marktanalyse: Um die Datenbank auf einem aktuellen Stand zu halten, führen die Berater auch Marktanalysen durch. Sie verfolgen, wo neue Betriebe entstehen und welche sich umbenennen, d.h. sie haben in ihrer Region einen Überblick über den Markt.

Kontakte: Da die Betriebe, mit denen das Bildungswerk kooperiert, überwiegend Mitglieder des Verbandes der Metall- und Elektrounternehmen sind und außerdem über das Bildungswerk der hessischen Wirtschaft auch zur Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände gute Kontakte bestehen, verfügt das Bildungshaus über einen etwas einfacheren Zugang zu den Betrieben. Darüber hinaus werden zur Akquisition verschiedene andere Kontakte genutzt, wie z.B. zur Industriemeistervereinigung, in der vor allem kleinere Unternehmen vertreten sind.

Ansprache, Ansprechpartner: Entscheidend sind die persönlichen Kontakte. Dabei ist von grundlegender Bedeutung, den richtigen Ansprechpartner für das entsprechende Thema zu ermitteln, der auch befugt ist, Entscheidungen zu treffen. Dazu sind zahlreiche Telefonate und Nachfragen notwendig. Das ist besonders bei mittleren Betrieben (50 bis 300 Mitarbeiter) ein Problem. In Großbetrieben sind die Ansprechpartner leichter zu identifizieren. Der Aufbau von Beziehungen ist das entscheidende Kriterium für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Dazu müssen die Berater ein Gefühl entwickeln und gut zuhören können.

Durchführung von Firmenschulungen

Startveranstaltung: Die Startveranstaltung ist von besonderer Relevanz bei Projekten, die über einen längeren Zeitraum geplant sind. Dabei ist besonders wichtig, die Bedeutung der Personalentwicklung im Unternehmen hervorzuheben und stärker zu etablieren. Häufig ist den Betrieben bewusst, dass sie verstärkt Schulungen durchführen müssten, doch sie wissen nicht genau, in welchen Bereichen. Folglich ist es entscheidend, am Anfang einen Orientierungsworkshop durchzuführen, bei dem die Führungskräfte Konsens darüber finden, in welchen Bereichen Veränderungen und Entwicklungen erfolgen sollen. Durch einen erfolgreichen Initialworkshop wird die Grundlage für eine weitere Zusammenarbeit gelegt. Neben den methodischen und fachlichen Kompetenzen ist der Aufbau von Beziehungen eine grundlegende Voraussetzung für eine weitere Zusammenarbeit. Sympathie bzw. Antipathie sowie eine gemeinsame „Wellenlänge“ spielen dabei eine sehr große Rolle.

Veranstaltungen: Das Bildungshaus führt verschiedene Arten von Veranstaltungen durch, wie z.B. Forentage, Arbeitskreise oder Workshops mit Referenten sowie Experten aus der Praxis. Dabei werden unterschiedliche Themen behandelt, bspw. Personalentwicklung, Projektmanagement, E-Learning, soziale Sicherung etc. Darüber hinaus gibt es zielgruppenspezifische Veranstaltungen, wie z.B. Personalentwickler- oder Personalleiterkreise.

Diese unterschiedlichen Veranstaltungen, zu denen Unternehmen gezielt eingeladen werden, sind ein weiteres Instrument der Kontaktpflege. Sie bieten die Möglichkeit, persönliche Gespräche mit Unternehmen zu initiieren sowie Kontakt zu halten und zu pflegen. Ziel ist der Erfahrungsaustausch sowie die Einschätzung neuer Angebote und Entwicklungen.

Beratungsgespräche: Ob Beratungsgespräche kostenlos sind oder ob diese Leistung in Rechung gestellt wird, wägen die Berater jeweils ab. Wenn die Erwartung besteht, dass sich ein Beratungsgespräch zu einem späteren Zeitpunkt auszahlt, werden Beratungsgespräche als Investition getätigt. Wenn Berater dagegen den Eindruck haben, dass das Konzept mit anderen verglichen wird und evtl. ein anderer Träger die Veranstaltung durchführt, erheben sie dafür Kosten. Der Umfang des Projektes ist ebenfalls entscheidend, d.h. es hängt auch von der Anzahl der betroffenen Gruppen und dem Ausmaß des Abstimmungsbedarfs ab.

Die Berater führen die Beratungsgespräche im Allgemeinen mit dem Auftraggeber durch. Je nach Unternehmensgröße kann das der kaufmännische Leiter sein, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, der Personalleiter oder der Geschäftsführer. In seltenen Fällen wird mit den teilnehmenden Mitarbeitern zwei oder drei Wochen vor dem Seminar eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Dadurch kann sich der Berater besser auf das Seminar vorbereiten und den Bedarf zielgenauer decken.

Persönliche Kommunikation: Ebenso wichtig wie der Aufbau der Beziehungen ist die weitere Kommunikation. Dazu ist es u.a. notwendig zu spüren und zu erfassen, wenn Betriebe zu einem bestimmten Zeitpunkt kein Interesse oder keinen Bedarf haben. Es ist erforderlich die Betriebe nicht zu stark zu bedrängen, aber wenn die Voraussetzungen gegeben sind, konkrete Vorschläge zu machen. Die Ansprechpartner in den Betrieben benötigen häufig sehr lange, bis sie ihren Bedarf konkretisieren. Sie stehen unter Sachzwängen und können oftmals nicht das durchsetzen, was sie möchten und was notwendig ist.

Es gibt Stoßzeiten, in denen viele Seminare und Workshops stattfinden, aber auch Zeiten, in denen keine Schulungen durchgeführt werden. Diese Zeiten werden verstärkt zur Akquisition und zum Telefonkontakt genutzt sowie zur Recherche, ob es mögliche Neukunden gibt, d.h. Unternehmen, die sich neu etabliert haben. Darüber hinaus finden in diesen Zeiten strategische Überlegungen statt, d.h. es wird darüber nachgedacht, was bei bestimmten Unternehmen noch angestoßen werden könnte.

Weitere Wege der Präsentation des Angebots

- Konkrete Angebote.
- Das Internet gewinnt an Bedeutung. Folglich muss die Homepage permanent aktualisiert werden.
- Telefonisch werden alle Betriebe des Verbandes sowie andere Betriebe, mit denen ebenfalls Kontakt besteht, angesprochen. Dabei vereinbaren die Berater u.a. Beratungstermine, bei denen sie auch Angebote vorstellen oder sie beraten die Unternehmen per Telefon.
- Das Seminarprogramm wird einmal jährlich über den Verteiler verschickt. Die offenen Seminare sind das Grundprogramm und somit eine Grundlage für weitere Gespräche und die Entwicklung von betriebsspezifischen Angeboten.

- Unterschiedliche Verteiler dienen einer zielgruppen- und themenspezifischen Versendung von Mailings und Newslettern. Auch zusätzliche Angebote, die parallel entwickelt werden, um auf die kurzfristig entstehende Nachfrage zu reagieren, werden über einen Newsletter bekannt gegeben.
- Eine Verbandszeitung veröffentlicht gelegentlich Erfahrungsberichte.
- Die Konzeption von Flyern erfolgt zielgruppenorientiert, d.h. für spezifische Betriebe oder für bestimmte Personengruppen, wie z.B. für Meister, Betriebsräte etc. Für die Inhouse-Seminare (betriebsbezogene Seminare) werden ebenfalls Flyer gedruckt.
- Auch die Empfehlungen und die Mund-zu-Mund-Propaganda spielen eine Rolle.

Netzwerk, Verbund: Das Bildungshaus strebt an, ein branchenübergreifendes Netzwerk im Bereich Personalentwicklung aufzubauen und einen Verbund zu organisieren. Die Idee vom Verbund ist nicht neu, die Umsetzung ist jedoch häufig daran gescheitert, dass Unternehmen keine Verpflichtungen, wie z.B. Verträge, eingehen wollten. Ziel des Verbundes ist, auch bei den kleinen und mittleren Betrieben eine strategischere Ausrichtung der Personalenwicklung sowie eine Qualifizierung der Mitarbeiter, die für die Personalentwicklung zuständig sind, zu erreichen. Darüber hinaus sollen den Unternehmen Angebote unterbreitet werden. Es ist beabsichtigt, zu diesem Zweck einen Workshop mit Mitarbeitern und Führungskräften aus ausgewählten Unternehmen durchzuführen. Gemeinsam sollen der Nutzen eines Netzwerkverbundes sowie die Voraussetzungen für eine Nachfrage seitens der Unternehmen ermittelt werden. Das Interesse der kleinen und mittleren Unternehmen, der Zielgruppe des Netzwerkes, besteht in der Erzielung von Synergieeffekten. Bspw. können sich Betriebe absprechen, um für Mitarbeiter mit einem vergleichbaren Bedarf vor Ort eine Schulung zu organisieren, statt die Beschäftigten zu weit entfernt stattfindenden Schulungen zu schicken. Da die Unternehmen diese Koordination nicht selber leisten können, möchte das Bildungshaus ihnen diesen Service anbieten. Ein solches Netzwerk dient zum einen einer besseren Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Zum anderen kann der Austausch zwischen den Betrieben gefördert werden. Statt einzeln Unternehmensberater zu engagieren, können sich die Unternehmen austauschen und sich gegenseitig Instrumente und Informationen zur Verfügung stellen, die im Bereich der Personalenwicklung benötigt werden. Ein weiteres Beispiel ist der Austausch hinsichtlich Betriebsvereinbarungen.

In Deutschland gibt es bereits erfolgreiche Verbundprojekte. Sie funktionieren regional in Bereichen, in denen Unternehmen sich kennen. Mittelhessen wäre z.B. eine geeignete Region. In Mittelhessen gibt es seit 1998 ein Netzwerk zum Thema Personalentwicklung mit ca. 30 Unternehmen, an dem 15 Betriebe regelmäßig teilnehmen und sich austauschen. Dieses könnte als Ausgangsbasis genommen werden.

Ein weiteres Ziel des Netzwerkes ist es, den beteiligten Betrieben die Kompetenzen des Bildungshauses zu vermitteln und dieses als zuverlässigen Partner mit Kontinuität zu präsentieren.

Qualität: Um im Bereich der Schlüsselqualifikationen mit der Qualität überzeugen zu können, ist Mund-zu-Mund-Propaganda nötig. Die Unternehmen in den Regionen tauschen sich bei verschiedenen Treffen aus. Folglich ist es entscheidend, persönlichen Kontakt zu halten. Die Unternehmen erwarten eine Rundumbetreuung. Sie wünschen umfassende Informationen über die Inhalte sowie eine glaubwürdige Versicherung des Nutzens und des Erfolgs von Seminaren.

Einstellung der Geschäftsführung: Da auch die Einstellung der Geschäftsführung zur Weiterbildung entscheidend für das Ausmaß der Qualifizierungsmaßnahmen ist, müssen die Berater immer wieder auf die Unternehmen zugehen, sie einladen und auf die Bedeutung der Weiterbildung hinweisen. Dazu ist es hilfreich, mit dem Verband zu kooperieren. Wenn eine Veranstaltung, z.B. zum Thema Personalentwicklung, mit dem Verband abgestimmt und durchgeführt wird, kann über diesen auch der Gesamtverband der Arbeitgeber eingeladen werden. In diesem Rahmen hoffen die Verantwortlichen, dass den Geschäftsführern die Bedeutung des Themas stärker bewusst wird.

E-Learning: E-Learning entwickelt sich schleppend, u.a. weil das Wissen der Verantwortlichen begrenzt und folglich viel Überzeugungsarbeit notwendig ist. Themen im Bereich von E-Learning sind z.B. Ausbildung, europäischer Computerführerschein, Führungskräftepotenzial, Projektmanagement mit Zertifizierung. Es handelt sich hier jedoch um eine gemischte Form aus einer Eröffnungsveranstaltung, Präsenzveranstaltungen, E-Learning Phasen und Betreuung durch Tutoren.

3.3.3 Gegenüberstellung der Potenziale der VHS und des Bildungshauses

Zwischen der VHS und dem Bildungshaus bestehen zahlreiche Unterschiede hinsichtlich der Struktur, der Erfahrung, der Zielgruppen, der Ausrichtung etc., so dass ein Vergleich teilweise nur schwer möglich ist. Einige für die Durchführung von Firmenschulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung besonders relevante Unterschiede werden im Folgenden noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Das Bildungshaus unterscheidet sich von der Struktur her vor allem durch drei Charakteristika von der VHS. Zum einen bestehen sehr enge Verbindungen zum Verband der Metall- und Elektrounternehmen Hessen. Das Bildungswerk Hessen Metall e.V., das 1969 als zentrale Weiterbildungseinrichtung des Verbandes gegründet wurde, betreibt seit 1971 das Bildungshaus, so dass auf langjährige Beziehungen zurückgegriffen werden kann. Darüber hinaus verfügt das Bildungshaus über das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft als Bildungsinstitution der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände über gute Kontakte zu hessischen Unternehmen. Dadurch werden der Zugang zu den Unternehmen sowie die Durchführung von Firmenschulungen maßgeblich erleichtert.

Zum anderen sind die primäre Zielgruppe des Bildungshauses Betriebe. Das Bildungshaus weist im Bereich der Durchführung von Firmenschulungen langjährige Erfahrungen und gewachsene Beziehungen zu Unternehmen auf. Die Klientel der VHS sind dagegen überwiegend Individuen, für die die berufliche Weiterbildung einen Bereich der allgemeinen Bildung darstellt. Das Angebot der VHS auf dem Gebiet der Firmenschulungen ist den Betrieben weitgehend unbekannt. Es stellt für die VHS noch ein relativ neues Feld dar, auf dem sie nur begrenzt Erfahrungen aufweisen und für das unzureichende Ressourcen zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus konzentriert das Bildungshaus seine Aktivitäten und Kooperationen schwerpunktmäßig auf Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten. Diese Betriebe verfügen im Allgemeinen über umfassendere personelle und finanzielle Ressourcen zur Erhebung des Weiterbildungsbedarfs sowie zur Durchführung von Firmenschulungen. Außerdem weisen diese Betriebe im Allgemeinen Personalabteilungen, Zuständigkeiten für Personalentwicklung sowie Personalplanungen auf, so dass die Ansprache der Betriebe sowie die Absprache des Bedarfs und der Anforderungen einfacher durchzuführen sind.

Bezüglich der Vorgehensweise bei der Akquisition und Durchführung von Firmenschulungen bestehen die wesentlichen Unterschiede zwischen der VHS und dem Bildungshaus vor allem in der Bedeutung des Aufbaus und der Pflege der Beziehungen zu den Unternehmen und den Ressourcen, die dafür zur Verfügung gestellt werden. Während bei dem Bildungshaus die Kontaktpflege eine vorrangige Stellung einnimmt und entsprechend über die Jahre vertrauensvolle Beziehungen zu Unternehmen aufgebaut wurden, können die Verantwortlichen bei der VHS nicht auf vergleichbare Kontakte zurückgreifen. Innerhalb weniger Monate mussten sie versuchen, bestehende Kontakte wieder aufzunehmen oder Betriebe für die Durchführung von Firmenschulungen erstmalig anzusprechen. Diese Tätigkeiten erfolgten außerdem zusätzlich zu den anderen täglich anfallenden Aufgaben. Den Volkshochschulen mangelt es derzeit vor allem an Zeit und personellen Ressourcen, die für die Kontaktaufnahme zu Betrieben erforderlich sind.

Für die VHS folgt daraus, dass sie, wenn sie beabsichtigt, den Bereich der Firmenschulungen auszubauen, vor allem der Akquisition und dem Kontaktaufbau eine zentrale Rolle beimessen muss. Um ihr Potenzial in diesem Bereich bekannt zu machen und das Image zu verändern, sind adäquate Marketingstrategien notwenig.

3.4 Bedingungen für die Inanspruchnahme von Firmenschulungen

Das Modellprojekt verdeutlicht, dass die Wege, welche die Volkshochschulen eingeschlagen haben, um Betriebe zu akquirieren und Firmenschulungen durchzuführen, unterschiedlich erfolgreich waren. Aus den Erfahrungen des Modellprojektes sowie den Gesprächen mit den verschiedenen Experten und den Betrieben werden in diesem Kapitel relevante Bedingungen und Voraussetzungen von Bildungsträgern generell für die Akquisition von Betrieben, die Durchführung von Firmenschulungen sowie die Abstimmung von Angebot und Nachfrage nach allgemeiner arbeitsweltbezogener

Weiterbildung abgeleitet und dargestellt. Als erstes werden dazu Faktoren, die bei der Akquisition von Betrieben relevant sind, aufgeführt. Das folgende Kapitel zielt auf die Darstellung von Bedingungen, die für die Durchführung von Firmenschulungen und die Kontaktpflege erforderlich sind. Abschließend wird erläutert, welche Hindernisse bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage bestehen und somit die Durchführung von Firmenschulungen einschränken und welche Wege eingeschlagen werden könnten, um diese Abstimmung zu verbessern.

Die im Folgenden aufgeführten Bedingungen und Voraussetzungen zur Durchführung von Firmenschulungen sind allgemein gehalten, so dass sie für jeden Bildungsträger zutreffend sind. Da die Volkshochschulen im Fokus der Untersuchung standen, wird in einzelnen Bereichen jedoch auf spezielle Aspekte, die für die Volkshochschulen relevant sind, eingegangen.

3.4.1 Erfolgreiche Akquisition von Betrieben

Ein erster wichtiger Schritt um Firmenschulungen durchzuführen ist, einen Zugang zu den Betrieben zu bekommen. D.h. es ist entscheidend, Wege und Möglichkeiten zu eruieren, um Betriebe anzusprechen und ihnen das Angebot vorzustellen. Dabei gibt es ein breites Spektrum an Akquisitionsmethoden, die jedoch nicht gleichermaßen erfolgversprechend sind.

Persönliche Akquisition: Die effektivste Methode um Betriebe zu erreichen ist der persönliche Kontakt. Dazu ist es am erfolgversprechendsten, gezielt auf die Betriebsleitungen bzw. die Personalverantwortlichen zuzugehen. Es ist eine zeitaufwendige Investition, aber sie führt am häufigsten zum Erfolg. Wichtig ist dabei ein Ansprechpartner, der Entscheidungen treffen kann.

Gute Erfahrungen: Betriebe sind im Allgemeinen daran interessiert, die Bildungsträger nicht häufig zu wechseln, sondern mit denen zusammenzuarbeiten, zu denen gute Beziehungen bestehen und mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben.

Aufbau von Beziehungen: Die Art von Beziehungen, die für die Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse notwendig ist, kann nur über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden. Erst wenn die Betriebe den Berater gut kennen und Vertrauen aufgebaut werden konnte, lassen sich die Unternehmen auf umfassende Lösungen ein. Dazu müssen die Berater oder Dozenten regelmäßig auf die Betriebe zugehen. Ihre Erfahrungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Wenn sie mit der Situation der Betriebe vertraut sind und einen Überblick über die relevanten Bereiche haben, können sie die anstehenden ungelösten Problembereiche und Themen ansprechen. Sie haben die Rolle von externen Personalentwicklern.

Fachliche Kompetenz: Die Akquisition von Betrieben muss von einer Person getätigt werden, die den Bildungsträger gut kennt, sich mit ihm identifiziert, ihn gut repräsentieren kann und sich vor allem gut auf den Gesprächspartner einstellen kann. Außerdem muss

dieser Mitarbeiter fachlich kompetent sein. Im ersten persönlichen Gespräch mit den Betrieben ist es wichtig, das ganze Spektrum an Kompetenzen darzustellen. Der Vertreter der Bildungseinrichtung sollte jedoch auch in einzelnen Bereichen konkreter werden und detailliert Fragen beantworten können.

Personelle Kapazitäten: Enge Kontakte zu den Firmen zu pflegen, um sich in Erinnerung zu rufen und den Bedarf näher zu erfassen, ist ein entscheidendes Kriterium. Es ist ein längerer Prozess, persönliche Kontakte zu den Kunden aufzubauen, aber dadurch können Bildungsträger den Bedarf einfacher erfassen, sich leichter in Erinnerung bringen und dazu beitragen, dass die Firmen bei Weiterbildungsbedarf auf sie zugehen. Dazu müssen regelmäßig Gespräche mit potenziellen Kunden geführt und dokumentiert werden, damit beim nächsten Gespräch der aktuelle Stand klar ersichtlich ist.

Dies sind jedoch personal- und zeitaufwendige Aktivitäten, die nicht ohne weiteres nebenbei verrichtet werden können. Dazu müssen Kapazitäten freigestellt werden. Folglich wäre entweder eine Marketing- oder Akquisitionsstelle sinnvoll oder die Dozenten müssen über den entsprechenden Freiraum verfügen, um diese Tätigkeiten neben den Seminaren durchzuführen. Da sich diese Art von Investitionen häufig erst zu einem späteren Zeitpunkt auszahlen, müssen die Bildungsträger den Mut haben, Zeit zu investieren, persönlichen Einsatz zu bringen, Angebote abzugeben und auch Absagen hinzunehmen. Sie müssen in Vorleistung gehen und eine gewisse Zeit überbrücken, bis sich die Investitionen rentieren.

Engagement, Bedeutung: Der Akquisition von Betrieben muss eine große Bedeutung zugemessen werden. Im Fall der VHS nahm im Rahmen des Modellprojektes teilweise die Leitung der VHS den Kontakt zu den Betrieben auf und beteiligte sich auch an den Folgegesprächen, bei denen der Bedarf abgeklärt und Angebote unterbreitet wurden. Dies erhöht den Erfolg. Ein derart hoher Aufwand kann nicht immer betrieben werden, um Firmenschulungen aktiv aufzubauen, aber zumindest für die Kontaktaufnahme zu den Betrieben ist es effektiv, wenn der Leiter der VHS sich persönlich engagiert.

Empfehlungen, Referenzen: Weiterbildungsanbieter benötigen Referenzen. Mund-zu-Mund-Propaganda und Empfehlungen sind ebenfalls relevante Kriterien. Dazu holen sich die Betriebe einerseits die Meinungen von Fachleuten im eigenen Unternehmen ein, anderseits die Empfehlungen von Kollegen oder Bildungsinstitutionen.

Marketing: Eine gute professionelle Präsentation, z.B. mit Hochglanzprospekten, neu ausgestatteten Computerräumen, angemessen gekleideten Dozenten, können den Erfolg erhöhen.

Im Fall der VHS könnte ein gemeinsames Auftreten der verschiedenen Volkshochschulen im Bereich von Firmenschulungen hilfreich und sinnvoll sein: ein gemeinsames Konzept, ein gemeinsames Marketing, ein gemeinsames Layout sowie entsprechendes Werbematerial. Die VHS sollte stärker als Marke dargestellt werden, damit sie von den Betrieben als kompetenter Partner wahrgenommen wird. Die einzelnen Volkshochschulen sollten eine gleichermaßen hohe Qualität bieten, so dass ein Betrieb, der gute

Erfahrungen mit der VHS in einem Kreis gemacht hat, davon ausgehen kann, dass in einem anderen Kreis eine entsprechende Qualität geboten wird.

Multiplikatoren: Teilweise sind den Betrieben die Kompetenzen der Bildungsträger und die Qualität ihrer Seminare nicht bekannt. Folglich ist es sinnvoll, sich stärker um Multiplikatoren zu bemühen, welche die Angebote propagieren und die Kompetenzen sowie die Qualität der Bildungsträger überzeugend darstellen.

Netzwerke, Kooperationen: Ähnlich wie Multiplikatoren wirken Netzwerke. Bestehende Netzwerke von Personen und Organisationen können genutzt werden, um Informationen in die Betriebe weiterzuleiten. Kooperationen können z.B. mit dem Gewerbeverein, verschiedenen Wirtschaftsverbänden, der Qualifizierungsoffensive, der Kreishandwerkerschaft und anderen Institutionen in den jeweiligen Kreisen stattfinden. Eine weitere Möglichkeit, die zur Verbreitung und dem Austausch von Informationen genutzt werden kann, sind verschiedene Formen von Expertenrunden mit unterschiedlichen Akteuren, bei denen der Bedarf erfasst und Angebote vorgestellt werden können.

Adressenpool: Durch die Teilnehmer an den Seminaren verfügen Bildungsträger im Allgemeinen über einen Pool von Adressen, die zur weiteren Akquisition und Kontaktpflege genutzt werden können. Da zu den Personen und Betrieben in dem Adresspool bereits Kontakt besteht oder bestand, kann dies den Zugang zu den Betrieben erleichtern.

3.4.2 Bedingungen und Voraussetzungen von Bildungsträgern

Ein Bildungsträger muss verschiedene Voraussetzungen und Bedingungen erfüllen, um als kompetenter und überzeugender Partner für Firmenschulungen in Frage zu kommen.

3.4.2.1 Image

Image: Eine Voraussetzung für Firmenschulungen ist, dass die Betriebe dem Bildungsträger Vertrauen entgegenbringen und ihn als geeigneten und qualifizierten Partner ansehen.

Kompetenzen der Dozenten: Die Kursleiter müssen über fundierte Fachkenntnisse verfügen und flexibel auf die Anforderungen der Betriebe und ihrer Beschäftigten eingehen können. Außerdem ist es wichtig, dass sie Beratungsgespräche führen und dabei den Bedarf eruieren können, den die Betriebe nur vage wahrnehmen. Auf der Grundlage dieser Beratungsgespräche sollten sie konkrete Schulungen konzipieren, die die Beschäftigten dazu befähigen, das Gelernte in der Praxis umzusetzen. Dazu sind das entsprechende Wissen und Erfahrungen notwendig.

Trainer müssen sich auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Mitarbeiter einstellen und darauf eingehen können. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Teilnehmer den Referenten ausreichende Kompetenz

unterstellen, dass die verschiedenen Gruppen von Beschäftigten die Inhalte verstehen und dass ein Transfer des Gelernten stattfindet.

Branchenkenntnisse: Spezialisierte Unternehmen legen Wert darauf, dass Weiterbildungsträger über Branchenkenntnisse verfügen und mit den Besonderheiten des Wirtschaftszweigs bzw. den Charakteristiken der Unternehmen vertraut sind.

Zuverlässigkeit: Es wird Wert darauf gelegt, dass Kurse nicht ausfallen, weil es zu wenige Anmeldungen gibt, da dies dazu führen kann, dass Betriebe nicht mehr mit diesem Anbieter kooperieren. Die Verlässlichkeit umfasst darüber hinaus eine gute Abstimmung vor und während der Durchführung der Schulungsmaßnahmen.

Unaufdringlichkeit: Wert wird seitens der Unternehmen auch darauf gelegt, dass ein Träger nicht um jeden Preis seine Schulungen aufdrängt, sondern den Bedarf berücksichtigt.

Qualität: Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Einschätzung der Qualität der Schulungen im Bereich der soft skills ist die Reputation der Bildungsträger entscheidend. Als Indikatoren zur Einschätzung der Qualität dienen darüber hinaus z.B. Zertifizierungen.

Zertifizierung: die Zertifizierung eines Bildungsträgers wird häufig als ein positiver, aber nicht entscheidender Aspekt angesehen.

Zusammenarbeit mit heimischen Bildungsträgern: Teilweise sind Unternehmen bestrebt mit Bildungsträgern aus der Region zu kooperieren, da zu diesen ein intensiverer Kontakt aufgebaut werden kann.

3.4.2.2 Kommunikation und Information

Längerfristige Planung: Für den Aufbau von Firmenkontakten und Firmenschulungen ist teilweise ein längerer Zeitraum notwendig. Für die Betriebe ist es zum Teil eine neue Situation, sich mit Personalentwicklung intensiver zu befassen bzw. sie müssen den Bedarf erkennen und decken wollen. Es ist notwendig, mit Geduld und Ausdauer die Durchführung von Firmenschulungen anzugehen. Personalentwicklung bedarf einer längerfristigen Perspektive.

Langfristige Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit mit einem Betrieb sollte mindestens zwei bis drei Jahre dauern, damit sich vor allem der Aufwand der Akquisition auszahlt. Nach dem Zustandekommen der Zusammenarbeit ist es erforderlich, eine Abstimmung auf kurzem Wege zu erzielen, die auf Vertrauen aufbaut und zu beidseitiger Zufriedenheit führt. Entscheidend ist, das Vertrauen der Betriebe zu gewinnen.

Newsletter: Durch Newsletter können Bildungsträger sich und ihr Programm stärker ins Bewusstsein bringen und regelmäßig Angebote präsentieren. Newsletter kommen der Arbeitsweise der Firmen entgegen. Viele Betriebe können nicht langfristig planen und die jährlichen oder halbjährlichen Programme der Bildungsträger beziehen sich auf einen Zeitraum, der für betriebliche Weiterbildungsentscheidungen häufig zu lang ist. Für die

Betriebe ist es hilfreich, kurz vor Kursbeginn noch einmal an anstehende Kurse erinnert zu werden. Betriebe, die Interesse signalisieren, sollten regelmäßig aus verschiedenen Bereichen aktuelle Angebote erhalten.

Für die VHS stellen Newsletter teilweise ein Instrument dar, das bisher kaum zum Einsatz kam und mit dem sie wenige Erfahrungen gesammelt haben. Ein Newsletter sollte so aufgebaut sein, dass der Adressat schnell in den Bereich gelangt, der für ihn von Interesse ist, z.B. Gesundheit, Sprachen, EDV etc. Ziel ist, die Betriebe nicht mit einem Überangebot zu erschlagen und jeweils auf aktuelle Themen hinzuweisen. Der aufwendigste Teil des Newsletters ist die Zusammenstellung des Verteilers. Zum einen kann man den Betrieben nicht ohne Zustimmung einen Newsletter schicken, zum anderen ist es entscheidend, den richtigen Ansprechpartner anzusprechen.

Programmheft: Das Programmheft ist die gängigste Weise, auf das Angebot eines Bildungsträgers hinzuweisen. Es ermöglicht den Betrieben einen Überblick über das gesamte Angebot, auf das sie bei Bedarf zurückgreifen können. Betriebe entdecken häufig interessante Angebote im Programmheft, legen es dann aber zur Seite und haben es nicht mehr präsent. Auf diese Weise werden Termine verpasst. Der Newsletter kann dazu beitragen, die aktuellen Kurse ins Bewusstsein zu rufen.

Wenn das Programmheft in den Firmen ausgelegt wird, können auch die Mitarbeiter nach Angeboten schauen, die für sie relevant sind.

Im Fall der VHS ist es eine Überlegung wert, ein eigenes Programm für den Bereich der allgemeinen beruflichen Bildung aus dem Gesamt-VHS-Heft herauszuziehen und an die Betriebe und über die Betriebe an die Beschäftigten zu verteilen. Damit können sowohl Betriebe als auch Beschäftigte im Bereich der beruflichen Weiterbildung angesprochen werden. Es ist jedoch mit zusätzlichen Kosten verbunden.

Kontaktgestaltung: Förderlich für die Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen für Betriebe und interessierte Teilnehmer sind feste Ansprechpartner.

3.4.2.3 Organisation der Schulungen

Räumlichkeiten: Angenehme Räumlichkeiten sind eine weitere grundlegende Voraussetzung für Firmenschulungen. Betriebe bevorzugen im Allgemeinen Schulungen außerhalb ihres Unternehmens, um den Mitarbeitern ein anderes Ambiente zu bieten.

Im Fall der VHS stellen die Räumlichkeiten häufig einen Mangel dar. Einige Volkshochschulen verfügen nur über wenige Räume, die für Firmenschulungen geeignet sind und diese sind oftmals lange Zeit im Voraus ausgebucht. Diese Volkshochschulen führen deshalb nach Möglichkeit Inhouse-Schulungen durch.

Flexibilität: – Ein zentraler Wunsch, der bei den Betrieben im Vordergrund steht, ist die Flexibilität. Dies umfasst zum einen die zeitliche Flexibilität, d.h. Firmenschulungen sollen sich an den zeitlichen Anforderungen der Betriebe ausrichten. Sie sollten folglich bei Bedarf auch sehr kurzfristig durchgeführt oder verschoben werden können, da es

vorkommt, dass Unternehmen aus betriebsspezifischen Gründen Seminartermine nicht immer einhalten können. Da Weiterbildungsträger die Kurse konzipieren sowie die entsprechenden Räumlichkeiten und das Personal dafür einplanen müssen, ist diese Flexibilität nur begrenzt zu leisten.

Berücksichtigung der Anforderungen des Unternehmens: Als besonders wichtig wird auch die „inhaltliche“ Flexibilität erachtet. Von den Bildungsträgern wird erwartet, dass sie die Angebote auf die Anforderungen und den spezifischen Bedarf des Unternehmens ausrichten und ihm den individuellen Nutzen verdeutlichen. Dazu sollte ein Bildungsträger einen guten Überblick über das entsprechende Unternehmen haben, um die Inhalte sowie Themen der Schulungen auf die Bedürfnisse des Unternehmens auszurichten.

Technik, Service: Moderne Technik sowie ein angemessener Service (Verpflegung) sind weitere Voraussetzungen für Firmenschulungen.

3.4.2.4 Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen

Konzept: Das Angebot erfordert eine überzeugende Präsentation mit einem klaren Konzept, das in Absprache mit den Firmen bzw. den Teilnehmern erstellt wird.

Kalkulation, Preis-Leistungs-Verhältnis: Das Preis-Leistungsverhältnis ist ein weiterer Aspekt, der bei Entscheidungen im Bereich der Weiterbildung von Bedeutung ist, ebenso wie Rabatte. Außerdem ist eine transparente Kostenkalkulation erforderlich. Es muss genau aufgegliedert und transparent sein, welche Leistungen im Preis inbegriffen sind.

Beratungsangebote: KMU benötigen oftmals Beratung bezüglich der Weiterbildung. Ergänzend zu den konkreten Qualifizierungsmaßnahmen ist es deshalb sinnvoll, den Betrieben ein Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen. Dieses dient dazu, die Betriebe bei der Bedarfsermittlung, der Planung der Maßnahmen, der Durchführung sowie der Evaluation zu unterstützen. Folglich sollte das Angebot der Träger die Vorbereitung, die Begleitung und die Nachbereitung der Maßnahmen umfassen.

Evaluation: Die Evaluationen, die Bildungsträger durchführen, könnten den Betrieben vorgelegt und zur Verfügung gestellt werden. Diese Evaluationen sollten relevante Kriterien, wie z.B. den Grad der Zufriedenheit der Teilnehmer, die Erwartungen, die sie an das Seminar hatten, die Bewertung der Räumlichkeiten sowie der Kursleitung berücksichtigen.

Feste Gruppe von einem Betrieb: Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten nach Möglichkeit für die Beschäftigten eines Betriebes konzipiert werden. Zum einen ist es ein großer Aufwand, die Interessen von Mitarbeitern verschiedener Betriebe in einer Firmenschulung zu berücksichtigen, zum anderen handelt es sich nicht mehr um maßgeschneiderte Kurse, wenn die Teilnehmer unterschiedlicher Betriebe verschiedenartige Zielsetzungen aufweisen.

Zeitpunkt und Dauer der Maßnahmen: Für die Betriebe ist es wichtig, dass die Weiterbildung und Schulung der Mitarbeiter in Zeiten stattfindet, die „unternehmens-

unschädlich“ sind. Es werden zunehmend Schulungen gebucht, die zum Teil am Wochenende stattfinden, wie z.B. freitags und samstags. Bei den Beschäftigten sind Wochenendseminare dagegen häufig nicht beliebt. Deshalb sollten Kurse auch abends angeboten werden.

Sowohl seitens der Beschäftigen als auch seitens der Betriebe, besteht häufig der Wunsch nach kurzfristigen, eher workshopartigen Angeboten. Dazu bieten sich Schulungen mit modularisierten Konzepten an, die über mehrere Wochen verteilt durchgeführt werden. Tendenziell gehen die Vorstellungen in die Richtung von kurzfristigen, kurzen Maßnahmen, in denen sehr gezielt klar definierte Kompetenzen erworben werden können.

Module: Eine bedeutende Veränderung der letzten Jahre besteht in einer zunehmenden Modularisierung. Dieser Wandel trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die beruflichen Anforderungen und nachgefragten Kompetenzen zunehmend ausdifferenzieren und kurzfristigen Veränderungsprozessen unterliegen. Es wird wichtiger, mit kleineren, in sich abgeschlossenen und aufeinander aufbauenden Modulen zu einem Abschluss zu kommen.

E-Learning: Verschiedene Bildungsträger bieten zu verschiedenen Themen E-Learning über das Internet an. Es ist jedoch auch möglich, individuelle Themen zu bearbeiten und sich dazu ein Schulungsangebot einzuholen. Personen, die spezielle und individuelle Fragen haben, können auf diese Weise Problemlösungen finden. Der Teilnehmer erhält die Aufgaben per E-Mail, bearbeitet sie, schickt sie zurück und erhält anschließend Verbesserungsvorschläge. Einfache Probleme können dadurch gut gelöst werden, z.B. wenn ein Unternehmen seine eigene Homepage erstellen möchte und schon über einige Vorkenntnisse verfügt.

3.4.3 Abstimmung von Angebot und Nachfrage

Die Abstimmung von Angebot und Nachfrage wird neben den Voraussetzungen, Vorgehensweisen und Bedingungen der Bildungsträger noch durch weitere Faktoren beeinflusst. Eine effektivere Koordination von Angebot und Nachfrage kann neben einer verbesserten Ausrichtung des Angebots und der Rahmenbedingen der Bildungsträger dazu beitragen, Schulungen im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung zu fördern. Zu den Einflussfaktoren der Abstimmung von Angebot und Nachfrage zählen die Kommunikationswege der Betriebe, übergreifende Möglichkeiten der Abstimmung von Angebot und Nachfrage sowie Rahmenbedingungen wie die Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt.

Transparenz: Bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage stellt die fehlende Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt ein Problem dar, da diese teilweise zu einer langwierigen Suche nach einer entsprechenden Schulung führt. Vor allem im Rhein-Main-Gebiet erhalten die Betriebe unzählige Broschüren und Flyer. Die Flut von Angeboten bewirkt, dass einzelne Angebote nicht mehr wahrgenommen werden. Dies führt teilweise zu einer Abwehrhaltung, so dass die Betriebe sich selbst mit sehr gut aufbereiteten

Broschüren nicht mehr auseinander setzen. Sie können häufig nicht differenzieren, wodurch sich die Bildungsträger bzw. die Weiterbildungsmaßnahmen unterscheiden. Newsletter werden ebenfalls nur noch teilweise von den Betrieben zur Kenntnis genommen. Betriebe haben Probleme, die für sie passenden Qualifizierungsmaßnahmen zu finden bzw. die Angebote auch von der Qualität her zu unterscheiden. Folglich ist eine gute Beziehung zu den Betrieben der entscheidende Faktor. Wenn gute Kontakte bestehen, lesen die Betriebe auch die Informationen von dem entsprechenden Träger und lassen sich bedarfsorientierte Angebote erstellen.

Generell stimmen die Betriebe, die ergänzend befragt wurden, überein, dass im Bereich der Weiterbildung ein großes und umfassendes Angebot vorhanden ist. Nur in wenigen Betrieben gibt es gelegentlich Bereiche, in denen der Bedarf nicht ohne weiteres gedeckt werden kann und entsprechend andere Lösungen gefunden werden müssen. Diese Probleme, das erforderliche Angebot zur Deckung des spezifischen betrieblichen Bedarfs zu finden, sind im Allgemeinen nicht auf fehlende Angebote, sondern vielmehr auf die mangelnde Transparenz auf dem Bildungsmarkt zurückzuführen. Tendenziell finden die Betriebe jedoch – wenn der Bedarf groß genug ist – Wege, diesen zu decken.

Informationskanäle und -wege der Betriebe: Effektive Informationskanäle sind zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage wichtig. Über effektive Informationswege erhalten Betriebe relevante Auskünfte über Weiterbildungsanbote und -träger, um ihren Qualifizierungsbedarf decken zu können. Die Informationskanäle und -wege unterscheiden sich bei den Betrieben ebenfalls voneinander. Die Haupinformationsquellen sind die zahlreichen und umfassenden Kataloge, Broschüren, Newsletter und E-Mails mit unterschiedlichen Angeboten, die Betriebe von verschiedenen Anbietern zugeschickt bekommen. Darüber hinaus informieren sich die Betriebe im Allgemeinen bei Bedarf über das Internet. Weitere Informationsquellen sind das Stammhaus bzw. die Zentrale mit entsprechenden Fachleuten bei Betrieben, die in Konzerne eingebunden sind.

Großunternehmen sind darüber hinaus in verschiedene interne sowie externe Erfahrungsaustauschkreise eingebunden. Weitere Informationsquellen sind Fachzeitschriften, der Verband sowie der Austausch mit Kollegen aus dem eigenen oder anderen Unternehmen sowie der Besuch von Weiterbildungsmessen.

Kontakte, Verband: Die Berater des Bildungshauses schlagen verschiedene Wege zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage ein, wobei die effektivste Vorgehensweise dazu der persönliche Kontakt ist. Sie stehen besonders mit den Firmen des Verbandes der Metall- und Elektrounternehmen Hessen in Kontakt, da zu ihnen eine größere Nähe besteht. Mit diesen Betrieben treffen sich die Berater auch, ohne dass ein ganz konkretes Thema ansteht. Dadurch erfahren sie, was wichtig ist, welchen Bedarf die Betriebe haben und was sie beschäftigt. Das ist u.a. für die Programmplanung sehr wichtig. Gleichzeitig wird dabei das Angebot des Bildungshauses vorgestellt, um bei den Betrieben Interesse für neue Angebote zu wecken.

Betriebsbefragungen (schriftlich, telefonisch) bieten die Möglichkeit, einen ersten Überblick über den Bedarf und das Interesse von Betrieben an Informationen und einem weiteren Kontakt zu erzielen. In einem zweiten Schritt kann mit den Betrieben, die weiteres Interesse äußern oder konkreten Bedarf angeben, Kontakt aufgenommen werden, um den Bedarf zu konkretisieren.

Aktionstage, Foren, Weiterbildungstage, besondere Veranstaltungen, wie z.B. Ausstellungen, zu verschiedenen Themen, zu denen Betriebe eingeladen werden, dienen dem Austausch von Informationen, den Bedarf der Unternehmen zu erfassen, Kontakte aufzubauen und die Angebote der Bildungsträger vorzustellen.

Qualifizierte Zirkel: Ein weiterer Vorschlag zur Verbesserung der Abstimmung von Angebot und Nachfrage sind qualifizierte Zirkel, in denen ein Austausch von Informationen möglich ist. Als hilfreich werden Gesprächskreise mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen eingeschätzt, die von größeren Institutionen organisiert sind und zwei- bis dreimal im Jahr mit einer heterogenen Tagesordnung stattfinden. Sie könnten z.B. vom Bildungswerk der hessischen Wirtschaft, der IHK, einem großen Unternehmen, einem Verband etc. organisiert sein. Die Bildungsinstitutionen können dabei den Bedarf der Unternehmen erfahren und darstellen, welche neuen Entwicklungen es auf dem Markt gibt. Der Nachteil von bestehenden Zirkeln wird darin gesehen, dass sie häufig an eine Mitgliedschaft gebunden sind.

Netzwerk: Einen ähnlichen Effekt zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage wie qualifizierte Zirkel können Netzwerke bzw. ein Verbund bewirken. Ziel eines solchen Verbundes kann darüber hinaus sein, auch bei den kleinen und mittleren Betrieben ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung der Personalentwicklung zu schaffen, den Bedarf zu eruieren, Angebote zu unterbreiten sowie neue Entwicklungen zu diskutieren.

4. Schlussbemerkungen

Ausgangspunkt des Projektes war zum einen die Feststellung eines erheblichen Qualifizierungsbedarfs im Bereich der personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Beschäftigten, der in verschiedenen Studien nachgewiesen wurde. Zum anderen sieht das hessische Weiterbildungsgesetz vor, dass die allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildung stärker gefördert werden soll. Da die VHS ein breites Angebot an allgemeinen Qualifizierungsmaßnahmen aufweist, räumlich weit verbreitet ist und über entsprechende Kompetenzen verfügt, zielte das Projekt darauf ab, die Nachfrage – vor allem der kleinen und mittleren - Betriebe mit dem Angebot der VHS effizient und zeitnah aufeinander abzustimmen und die allgemeine betriebliche Weiterbildung zu fördern.

Das Ergebnis des Modellprojektes muss differenziert gesehen werden. Das Projekt bzw. die Bemühungen der VHS, während der Projektlaufzeit mit Firmen Schulungen zur Förderung allgemeiner arbeitsweltbezogener Qualifikationen, besonders im Bereich der Schlüsselqualifikationen, durchzuführen, konnten die ursprünglichen Erwartungen nicht vollständig erfüllen.

Es wurden teilweise Schulungen für Betriebe im Bereich der allgemeinen arbeitsweltbezogenen Weiterbildung durchgeführt und es konnten verschiedene erfolgsversprechende Ansätze entwickelt werden. Den Volkshochschulen ist vor allem bewusst geworden, welche Ressourcen, welcher Einsatz und welches Engagement erforderlich sind, um Firmenschulungen stärker zu etablieren. Außerdem stellte das Modellprojekt für die Volkshochschulen einen Anreiz und Ansatz dar, sich verstärkt mit der Problematik auseinander zu setzen und sich über ihre Potenziale bewusst zu werden. Mit dem Modellprojekt ist bei einigen Volkshochschulen ein Prozess in Gang gesetzt worden, der dazu beitragen wird, das Thema weiter bzw. verstärkt zu verfolgen.

Insgesamt blieb die Akquisition und Durchführung neuer Firmenschulungen jedoch hinter den Zielvorstellungen zurück. Zum einen liegen die Gründe dafür, dass nur wenige Firmenschulungen zustande kamen, auf der betrieblichen Ebene. Offensichtlich besteht seitens der – überwiegend kleinen – Betriebe zwar ein Bedarf, dieser ist jedoch begrenzt. Tendenziell erwarten die Betriebe, dass die Beschäftigten diese Fähigkeiten mitbringen und finanzieren nur Schulungen, die unmittelbar für den Betrieb notwendig sind. Zudem mangelt es den Betrieben an Zeit und Geld. Somit ist der Bedarf der Betriebe offensichtlich nicht so dringlich, wie ursprünglich erwartet wurde.

Bei den Volkshochschulen fanden schon vor Beginn des Modellprojektes in begrenztem Umfang Firmenschulungen statt, vor allem in den Bereichen EDV und Sprachen. Firmenschulungen werden voraussichtlich in absehbarer Zeit nicht wesentlich ausgeweitet und sie werden auch künftig keinen Schwerpunkt der VHS darstellen. Das liegt zum einen an der gegenwärtigen Situation der VHS, d.h. vor allem an den mangelnden personellen und finanziellen Ressourcen sowie an den strukturellen Bedingungen und Umstrukturierungsprozessen, die in vielen Volkshochschulen stattfinden. Die Ressourcen

reichen nicht aus, um den Markt zu erschließen und zu erweitern. Dazu wäre es notwendig, entweder eine Marketingabteilung zu etablieren oder anderweitig Personal zur Verfügung zu stellen, das über einen längeren Zeitraum Kontakte zu Betrieben sowie ein Image im Bereich der Firmenschulungen aufbaut. Zum anderen scheinen aus der Volkshochschulperspektive und ihrer bisherigen Tradition Firmenschulungen eher einen ergänzenden als einen zentralen Bereich darzustellen. Die traditionelle Zielgruppe der VHS sind Individuen, für die allgemeine berufliche Weiterbildung nur einen Bereich unter vielen darstellt. Betrieben ist bislang nur vereinzelt bekannt, dass die VHS in diesem Bereich Schulungen anbietet und auf die betrieblichen Anforderungen eingehen kann.

Aus diesem Grund fand im Modellprojekt ein Perspektivwechsel statt. Es wurde ergänzend überprüft, inwieweit diese Ergebnisse allgemeine Entwicklungen widerspiegeln oder trägerspezifische Aspekte aufweisen. Dazu wurde eruiert, welche Vorgehensweise und Strategien ein freier wirtschaftsnaher Träger anwendet, um mit Betrieben allgemeine arbeitsweltbezogene Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die wirtschaftsnahe Weiterbildungseinrichtung aufgrund anderer Voraussetzungen und einer unterschiedlichen Ausrichtung einen besseren Zugang zu den Betrieben aufweist. Zum einen verfügt sie durch die Verbindungen zu Verbänden über eine wesentlich größere Betriebsnähe, zum anderen konzentriert sie die Kooperation auf große Unternehmen, die über ausgewiesene Zuständigkeiten für Personalentwicklung verfügen. Darüber hinaus liegt ein Fokus der Tätigkeiten auf dem Aufbau und der Pflege von langfristigen und vertrauensvollen Beziehungen zu den Unternehmen.

Auf der Grundlage der Erfahrungen des Modellprojektes sowie der Gespräche und Interviews mit Experten und Betrieben konnten Voraussetzungen eruiert werden, die für die Durchführung von Firmenschulungen relevant und notwendig sind.

Firmenschulungen funktionieren unter spezifischen Bedingungen und bei bestimmten Vorgehensweisen, die viele unterschiedliche Aspekte umfassen. Als zentral ist dabei ein starkes persönliches Engagement hervorzuheben. Es ist Zeit sowie Ausdauer dafür erforderlich und es müssen Erfahrungen vorhanden sein, auf die zurückgegriffen werden kann. Für die Akquisition von Betrieben ist die Nutzung persönlicher Kontakte und eine kontinuierliche Ansprache eine entscheidende und erfolgversprechende Strategie.

Die Ergebnisse des erfolgreichen Zusammenspiels dieser Faktoren haben sich in Mittelhessen nach Abschluss des Modellprojektes gezeigt. Die Kreisvolkshochschule Gießen wurde durch verschiedene Veröffentlichungen zu dem Projekt dazu angeregt, mit einem größeren Unternehmen ein Kooperationsprojekt zur allgemeinen Weiterbildung im beruflichen Kontext durchzuführen, das im September 2005 startete. Mitarbeiter ab einer sechsmonatigen Betriebszugehörigkeit können im Rahmen dieser Kooperation in unbegrenztem Umfang Kurse der VHS des Landkreises Gießen zur Fort- und Weiterbildung nutzen und erhalten nach regelmäßiger und bescheinigter Teilnahme durch

die VHS zwischen 50 % und 100 % der Gebühr vom Arbeitgeber rückerstattet. Ausgenommen sind Exkursionen und Studienfahrten.

Durch diese erfolgreiche Kooperation konnte ein weiteres Großunternehmen für eine Kooperation mit der VHS in Mittelhessen gewonnen werden. Dieses finanzierte 2006 für seine rund 2.800 Mitarbeiter in drei Standorten in Mittelhessen allgemeine, persönliche und berufliche Weiterbildung ohne Einschränkungen in unbegrenztem Umfang. Die Vorteile für das Unternehmen bestehen vor allem in der Förderung der persönlichen Bildung und Kreativität der Beschäftigten, in der Schaffung eines Bewusstseins für lebenslanges Lernen sowie dem verbesserten Betriebsklima. Aufgrund der positiven Bilanz des ersten Jahres dieser umfassenden Weiterbildung, wird das Unternehmen künftig auch den Mitarbeitern an den neun weiteren Standorten in Deutschland den Besuch von Volkshochschulkursen finanzieren. Zwischenzeitlich folgen weitere Unternehmen in Mittelhessen diesem Beispiel.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Erwartung, dass Firmenschulungen einen Schwerpunkt der VHS darstellen können, weil diese über die Kompetenzen, die inhaltlichen Angebote sowie eine breite Verankerung in der Region verfügen und die Betriebe den Bedarf haben, offensichtlich begrenzt zutrifft. Es lässt sich aber festhalten, dass die Volkshochschulen in bestimmten Bereichen Potenziale und auch das Engagement haben, diesen Ansatz weiter zu verfolgen und ihren Anteil an Schulungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen zu erweitern. Dazu müssen bestimmte Bedingungen, Vorgehensweisen, Kontakte, Akquisitionsmethoden etc. gegeben sein. Als Voraussetzungen, die sich im Rahmen des Modellprojektes als besonders effektiv erwiesen haben, sind vor allem die persönlichen Kontakte und der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zu nennen. Dies können die Dozenten der VHS für eine Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen nicht neben ihrer täglichen Arbeit zusätzlich leisten. Es müssen sich qualifizierte Mitarbeiter auf diesen Kontaktaufbau konzentrieren, der eine Investition darstellt, die erst in der Zukunft eine Rendite erbringt. Eng damit verbunden sind die Bekanntmachung des Angebotes durch erforderliche Marketingstrategien sowie der Aufbau eines kompetenten Images im Bereich der Firmenschulungen.

Aufgrund der fehlenden Ressourcen und des erheblichen Aufwandes, der erforderlich ist, um einen neuen Markt zu erschließen, werden Firmenschulungen für kleine und mittlere Unternehmen in absehbarer Zeit keinen Schwerpunkt der VHS darstellen. Welche Voraussetzungen und Bedingungen dazu gegeben sein sollten, wurde im Rahmen dieses Projektes aufgezeigt. Kooperationen, bei denen Betriebe Mitarbeiter zur Schulung von allgemeinen beruflichen Qualifikationen zu offenen Kursen der VHS schicken, sind jedoch – vor allem für größere Betriebe – künftig verstärkt vorstellbar.

Literatur:

Alewell, D. (1997): Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte, Wiesbaden.

Alewell, D. (1998): Warum finanzieren Arbeitgeber transferierbare Weiterbildung?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4, April, S. 315-335.

Backes-Gellner, U.; Schmidtke, C. (2001): Kündigungs- und Entlassungsverhalten nach beruflicher Weiterbildung, in: Backes-Gellner, U.; Moog, P. (Hg.): Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien, Berlin, S. 55-74.

Baethge, M. (2003): Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 91-103.

Bayerischer Volkshochschulverband (2003): Culture Communication Skills – Interkulturelle Kompetenz, http://62.245.128.67/index.php?pageid=86&pub=1&na_id-=69.

Becker, M.; Jarehed, A.; Loske, K.; Möskö, H. (2003): Unternehmen und Weiterbildung. Praxisleitfaden, herausgegeben von Mösko, H., iaobs organisationsentwicklung gmbh.

Becker, M.; Spöttl, G.; Stolte, A. (2001): ADAPT Heritage. Neue Lernmodelle. Flexible und akzeptierte Wege zum Lernen für die Arbeitswelt, Nationale Unterstützungsstelle (NU) ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (Hg.), Bonn.

Bellmann, L.; Büchel, F. (2001): Betrieblich finanzierte Weiterbildung und Unternehmenserfolg. Eine Analyse für West- und Ostdeutschland unter besonderer Berücksichtigung von Selektionseffekten, in: Backes-Gellner, U., Moog, P. (Hg.): Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien, Berlin, S. 75-92.

Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt (2003): Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V., www.bwsa.de.

Bley, N. (2002): Was ist „arbeitswelt und berufsbezogene Weiterbildung“? – Eine neue Formulierung im Pflichtkatalog für Volkshochschulen nach dem novellierten WbG NRW, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 75-82.

Breyde, C. (1995): Entwicklung und Gestaltung von Lernumwelten vor dem Hintergrund des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen: dargelegt am Beispiel kaufmännischer Berufsausbildung, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, etc.

Brunze, M.; Hollmann-Schiek, S. (2002): Existenzgründung und Förderung der Selbständigkeit, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 64-67.

Buhl, M. (2003): Persönlichkeitsbildung im Prozess und in Begleitung der Arbeit. Projektarbeit in einem Bergkamener Busunternehmen. Interkulturelle Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2002): Pressemitteilung Nr. 45/2002, Bonn 26.11.2002.

Bundesinstitut für Berufsforschung (2002): Qualitätssicherung in der Weiterbildung: Selbstverständlich – aber noch am Anfang! Pressemitteilung Nr. 45/2002, Bonn, 26.11.2002.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berufsbildungsbericht 2003, Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, (2003): Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, http://www.bmbf.de/563_1492.html.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2003): Neues Netzwerk für lebensbegleitendes Lernen in Thüringen, Pressemitteilung vom 10.7.2003, http://www.bmbf.de/presse01/900.html.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX, Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland, http://www.bmbf.de/pub/ berichtssystem_ weiterbildung_9.pdf.

Buttler, F. (1994): Berufliche Weiterbildung als öffentliche Aufgabe, in: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1, S. 33-42.

CEDEFOP (1998): Europa/Belgien - Europäische Vereinigung für Berufsbildung, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/1998, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/ Cinfo198/C1C03DE.html.

CEDEFOP (2002): Finnland – Neue Vorschläge für die allgemeine und berufliche Erwachsenenbildung, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 2/2002, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo22002/-C22H4DE.html.

CEDEFOP (2003): Ein Netz im Dienste der beruflichen Bildung, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/2003, www2.trainingvillage.-gr/download/Cinfo/Cinfo12003/ C13C6DE.html.

CEDEFOP (2003): Mittelfristige Prioritäten prägen aktuelle Schwerpunkte, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/-Cinfo12003/C13A7DE.html.

CEDEFOP (2003): Europa - Den Qualifikationen der Zukunft auf der Spur, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/2003, www2.trainingviallage.gr/download/Cinfo/Cinfo12003/C13C4DE.html.

CEDEFOP (2003): Finnland – Den Bildungsstand der Erwachsenen anheben, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/2003, www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo12003/ C13D1DE.html.

CEDEFOP (2003): Irland – Bahnbrechende Empfehlungen der Task Force “Lebenslanges Lernen”, Cedefop Info zur beruflichen Bildung der Europäischen Union, Nr. 1/2003, www2.trainingvillage.gr/download/ Cinfo/Cinfo22002/C13D2DE.html.

CEDEFOP (2003): Lebenslanges Lernen: die Einstellungen der Bürger, http://www2.-trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/4025_de.pdf.

Epping, R.; Kocot, S. (2002): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.), Solingen.

Europäische Kommission 2003: Second Report on the Activties of the Working Group on Basic Skill, Foreign Language Teaching and Entrepreneurship, http://195.181.49.72/documents/EU/2ndreport.pdf.

Europäische Union 2003: CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/cha/c11008a.htm.

Europäische Union 2003: Grundtvig - Project themes, 16.7.2003, http://europa.eu.-int/comm/education/programmes/socrates/grundtvig/requireme_en.html.

Franz, V.; Johé-Kellberg, H.; Seibert, F.; Zwick, M. 2002: Kompass zur Qualifizierung. Orientierungsfaden zur frühzeitigen Qualifikationsbedarfsermittlung in kleinen und mittleren Unternehmen im Land Brandenburg, Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH (Hg.), LASA-Studie Nr. 39, Brandenburg.

Friedman, B. S., Hatch, J. A., Walker, D. M. 1999: Mehr-Wert durch Mitarbeiter: Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt, Neuwied, Kriftel.

GECO Systems 2003: IT-Certified, www.it-certified.de.

Heinen, U.; Pfeiffer-Jäger, G. 2002: Informations- und Kommunikationstechnologien und Neue Medien, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 52-56.

Hessischer Volkshochschulverband 2003: Nexus, http://www.nexus-projekt.net/ziel-setzung.htm.

Hilf, E. 2002: Erwerbsarbeit und Familie – ein Thema für die arbeitsweltbezogene Weiterbildung, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 68-72.

Huck-Schade, J. M. 2002: Personale und soziale Kompetenzen, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 34-35.

Hunke, R. 2002: Interkulturelle Bildung in der Arbeitswelt, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Ein Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 36-38.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2002: iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 2 vom 10. Januar 2002, www.iwkoeln.de/-default.aspx?p=contenthigh&i=12249.

Jülicher, A.; Hoffmann, U. (Hg.) 2001: Personalentwicklung im Verbund. Ein Leitfaden zur Initiierung und Gestaltung. Ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.

Kocot, S. 2002: Berufliche Kompetenzentwicklung durch Kulturelle Bildung, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 39-42.

Landesinstitut für Qualifizierung 2002: Europäische Lernpartnerschaft „NEXUS“ entwickelt sich weiter, InfoDienst LfQ 1+2/2002, S. 35-36.

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. 2006: http://www.xpert-online.info.

Lernender Niederrhein 2003: Lernender Niederrhein, http://www.lernreg-nieder-rhein.de.

Mertens, D. 1974: Schlüsselqualifikationen, Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: MittAB 1, S. 36-43.

Meyer-Kocot, U.; Moll, A. 2003: Pro V:I, Produktentwicklung und Vermarktung arbeitsweltorientierter Angebote der allgemeinen Weiterbildung, Move Organisationsberatung GbR.

Meyer-Kocot, U.; Moll, A.; Rauchfuß, A. 2001: Arbeitsweltorientierte Bildungsangebote. Qualitätskriterien und Instrumente eines Leistungsvergleiches. Ein Handbuch, Move Organisationsberatung GbR.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen 2002: Rahmenkonzept, http://www.lfq.nrw.de/download/rah-menkonz.pdf.

Move Organisationsberatung 2003: Leistungsvergleich für arbeitsweltorientierte Angebote in der Weiterbildung, http://www.move.muenster.de/lv-wb/awdef.html.

Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen (MSJK) 2003: http://www.bildungsportal.nrw.de.

Nuissl von Rein, E. 2003: Allgemeine und berufliche Weiterbildung im lebensbegleitenden Lernen, in: BWP, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3, S. 9-13.

NRW Ministerium für Arbeit und Wirtschaft 2000: Weiterbildungsgesetz, 14. April 2000, http://www.text.masqt.nrw.de/bibliothek/gesetze/weiterbildung/weiterbil-dung_01.html.

o.V., Rhein-Zeitung vom 14. Juli 2001: Schlüsselqualifikationen für Berufsalltag.

Reuther, U.; Weiss, R.; Winkels, S. 1996: Kundenorientierung in der Weiterbildung: neue Formen der Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsanbietern, Institut der Deutschen Wirtschaft (Hg.) Köln.

Schade, M.; Gurlit, W. 1993: Marktstrategien als Differenzierungsinstrument für Anbieter firmenübergreifender Seminare, in: Geißler, H. (Hg.): Bildungsmarketing, Frankfurt, S. 29-57.

Schmid, A. 2002: Einige theoretische Anmerkungen zur Funktionsfähigkeit von Weiterbildungsmärkten, in: Klems, W.; Schmid, A.; Schulze-Böing, M. (Hg.): Regionale Weiterbildungspolitik. Konzepte und Praxisbeispiele aus der Region Rhein-Main, München, Mering, S. 9-14.

Schmid, A.; Wagner, B. 2002: Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung am Beispiel der Region Rhein-Main, München, Mering.

Schneidereit, U. 2003: Fertigkeiten für den Arbeitsmarkt von heute und morgen. Sturkturiertes Lernen mit „Xpert personal business skills“, Klett TemenDienst 08/03, S. 25-28.

Schneidereit, U. 2003: Xpert personal skills, http://vhs-pbs-firmeninfo.server.de, 26.9.2003.

Schumann, M. 2003: Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 105-112.

VISUM 2003: „Wir bringen Fachkräfte in den Mittelstand“. Das VISUM-Projekt, http://www.q-port.de/qualifizierung/home/visum.pdf.

Sokrates Liechtenstein 2003: Grundtvig (Erwachsenenbildung und andere Bildungswege) http://www.socrates.li/dok/grundtvig.pdf.

Volkshochschule Bielefeld 2003: Mitarbeiterfortbildung für Unternehmen, http://www.vhs-bielefeld.de.

Volkshochschule Dortmund 2003: Geschäftsbericht der VHS 2002/2003, http://g2.www.dortmund.de/inhalt_externe/vhs/a-und-z/gb.html.

von der Meden, B. 2003: Schulungsmaßnahmen in Firmen, Umfrage in Volkshochschulen, unveröffentliches Manuskript, Frankfurt a. M.

Wagner, B.; Schmid, A. 2006: Qualifikation und Weiterbildung in der Region Rhein-Main. Wiederholungs-befragung, http://www.iwak-frankfurt.de/documents/-Sonstige/Weiterbildungsbericht%202006.pdf.

Weiß, R. 2003: Betriebliche Weiterbildung 2001-Ergebnisse einer IW-Erhebung, in: iw-trends, Heft 1, S. 1-17.

Werner, D. 2006: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, IW-Tends, Heft 1/2006.

Wohlfahrt, U. 2002: Gesundheitsförderung durch arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung, in: Landesinstitut für Qualifizierung (Hg.): Arbeitswelt- und berufsbezogene Weiterbildung. Eine Diskussionsbeitrag zu einem neuen Entwicklungsfeld, Solingen, S. 43-49.

Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH), 2003: Sozialkompetenz, www.sozialkompetenz.info/sozialkompetenz.htm.

Zentrum für Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde 2003: Zentrum Aus- und Weiterbildung Ludwigsfelde GmbH, www.zal-ludwigsfelde.de.

Weitere Veröffentlichungen

Claus Becher, Andreas Brand, Alfons Schmid: **Koordination auf Arbeitsmärkten. Bedeutung und Funktionsweise elektronischer Teilarbeitsmärkte**

ISBN 978-3-86618-146-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 282 S., € 29.80

Von der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien werden erhebliche Auswirkungen auf Struktur und Funktionsweise der Arbeitsmärkte erwartet. Im Rahmen einer repräsentativen quantitativen Betriebsbefragung wurden diese Erwartungen bestätigt. Die Bedeutung dieser Technologien für die externe und interne Arbeitskräfteallokation auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt ist ausgeprägt. Eine Segmentierung in Teilarbeitsmärkte besteht aber weiterhin. Zwar hat der externe elektronische Teilarbeitsmarkt die größte Bedeutung, der interne Arbeitsmarkt spielt aber nach wie vor eine wichtige Rolle; er entwickelt sich tendenziell in einen unternehmensinternen Arbeitsmarkt. Elektronische Arbeitsnetze sind entgegen den Erwartungen von untergeordneter Bedeutung.

Die durch sinkende Transaktionskosten erwartete „Vermarktlichung" von Teilarbeitsmärkten besteht bei einer Nutzung der neuen Technologien nicht wie erwartet. Anhand einer konzeptionellen Unterscheidung von Koordinationsform und Organisationsform wurde gezeigt, dass die drei Koordinationsformen Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation auf den externen Arbeitsmärkten ebenso existieren wie auf internen Arbeitsmärkten. Auf diesen Teilarbeitsmärkten besteht eine differenzierte Koordinierung, die nicht der in der Literatur prognostizierten „Mehr Markt am Arbeitsmarkt" entspricht. Die Studie zeigt, dass es empirisch und theoretisch weiterer Arbeiten bedarf, um eine „Koordinationstheorie des Arbeitsmarktes" zu etablieren, die die Kombination der drei Koordinationsformen auf den Teilarbeitsmärkten erklärt.

Schlüsselwörter: Arbeitsmarktökonomie, Arbeitsmarktsegmentation, Elektronische Arbeitsmärkte, Personalökonomik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Transaktionskostentheorie, Koordination, Organisation

Christa Larsen, Waldemar Mathejczyk, Alfons Schmid (Eds.):
Monitoring of Regional Labour Markets in European States

ISBN 978-3-86618-108-3, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 184 S., € 24.80

Regional factors are important for the economy and employment in highly competitive, international markets. As a precondition for the functioning of regional labour markets, adequate information has to be generated and transformed into new knowledge – for all actors involved.

Regional Labour Market Monitoring can be seen as an approach to meet these requirements. A variety of projects in this area have been set up in several European countries. Their common purpose is to develop and implement sets of indicators to measure the current regional labour market and to provide information over its development into the future. Both the regional labour force and business enjoy the benefits from this activity.

This anthology gives an idea of the diversity of European approaches to monitoring of regional labour markets. It renders different concepts and instruments representing the region in which they are used.

Key words: Labour Market, Monitoring, Regional Economy, Information

Claus Becher, Andreas Brand, André Kavai, Alfons Schmid:
Elektronische Arbeitsmärkte. Empirie der Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmarktplätze in Teilarbeitsmärkten
ISBN 3-87988-923-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 173 S., € 22.80

In diesem Buch werden Ausprägungen elektronischer externer und interner Arbeitsmärkte sowie elektronischer Arbeitsnetze analysiert. Auf institutionentheoretischer Grundlage wird untersucht, wie durch Informations- und Kommunikationstechnologien Struktur und Funktionsweise dieser elektronischen Teilarbeitsmärkten beeinflusst werden. Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Akteuren, iuk-technologischen Agenten und Regelungen sowie die Veränderung der Funktionen des Arbeitsmarktes werden empirisch betrachtet.

Das Buch beinhaltet die Ergebnisse sechs umfangreicher Fallstudien. Für den externen Arbeitsmarkt wurden eine Jobbörse und eine Arbeitsplattform für IT-Selbstständige untersucht. Die Fallstudien des internen Arbeitsmarktes betrachten eine interne Jobbörse sowie ein virtuelles Arbeitsteam innerhalb eines großen internationalen Unternehmens. Für die Arbeitsnetze wurden ein großes deutsches Open Source-Projekt und ein virtuelles Arbeitsnetz von E-Lancern analysiert.

Schlüsselwörter: Personalökonomik, Arbeitsmarktökonomie, Elektronische Arbeitsmärkte, Informations- und Kommunikationstechnologien, Transaktionskostentheorie, Arbeitsmarktfunktionen

Christa Larsen, Susanne Dera, Claudia Knobel, Alfons Schmid (Hrsg.):
Regionales Arbeitsmarktmonitoring.
Ansätze, Konzepte und Entwicklungen in Deutschland
ISBN 3-87988-973-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 141 S., € 22.80

Wolfgang Klems, Alfons Schmid, Matthias Schulze-Böing (Hg.):
Regionale Weiterbildungspolitik.
Konzepte und Praxisbeispiele aus der Region Rhein-Main
ISBN 3-87988-707-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2002, 139 S., € 22.80

Alfons Schmid, Birgit Wagner:
Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung
am Beispiel der Region Rhein-Main
ISBN 3-87988-671-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2002, 297 S., € 29.80

Alfons Schmid, Silvia Krömmelbein, Caroline Heinrich, Andreas Schulz, Jürgen Caspar:
Globalisierung und regionaler Arbeitsmarkt.
Beschäftigungseffekte informations- und kommunikationstechnologischer Unternehmensvernetzungen am Beispiel der Region Rhein-Main
ISBN 3-87988-607-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2001, 199 S., € 24.80