

***Weiterbildung für ein
zukunftsfähiges Baden-Württemberg***

Workshopdokumentation*

Nr. 140 / April 1999

Arbeitsbericht

ISBN 3-932013-75-1

ISSN 0945-9553

*Der Workshop wurde von Dipl.-Päd. Silvia Elisabeth Matalik (Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Bereich: Technik, Organisation, Arbeit) organisiert, durchgeführt und protokolliert.

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299
email: info@afta-bw.de
<http://www.afta-bw.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Vorwort

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (TA-Akademie)* veranstaltete im Frühjahr 1998 einen eintägigen Workshop „Weiterbildung für ein zukunftsfähiges Baden-Württemberg“. Die 32 Experten erörterten den Weiterbildungsbedarf klein- und mittelständischer Unternehmen (KMU) der Industrie und des Handwerks. In dieser Veranstaltung sollten die Weiterbildungsbedarfe von KMU ausgelotet und mögliche Handlungsfelder für die *TA-Akademie* geprüft werden. Die Zusammenfassung macht deutlich, daß in diesem Bereich noch viele Fragen offen sind. Die vorliegende Dokumentation faßt die Ergebnisse der Expertendiskussion strukturiert zusammen, um sie einem breiteren Interessentenkreis zur Verfügung zu stellen. Es wäre schön, wenn es Interessenten gäbe, die die Diskussion fortführen und auch zu praktischen Lösungen kommen möchten.

Inhaltsverzeichnis

KURZFASSUNG	1
SUMMARY	2
1 EINLEITUNG	3
1.1 ZIELE DES WORKSHOPS	3
1.2 ABLAUF DES WORKSHOPS	4
1.2.1 Einführung	4
1.2.2 Impulsreferate	6
2 DISKUSSIONSBEITRÄGE ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG IN KMU	9
2.1 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE BERUFLICHE WEITERBILDUNG	9
2.2 BEDARFSERMITTLUNG FÜR DIE WEITERBILDUNG	10
2.2.1 Probleme der Bedarfsermittlung	10
2.2.2 Ausrichtung der Bedarfsermittlung	12
2.3 MANGELNDE TRANSPARENZ DES WEITERBILDUNGSMARKTS	13
2.4 ORGANISATION UND PLANUNG VON WEITERBILDUNG	15
2.4.1 Verzahnung von Investitions-, Personal- und Bildungsplanung	15
2.4.2 Proaktivität	15
2.4.3 Verbindung von Aus- und Weiterbildung	16
2.5 ANSÄTZE IN DER WEITERBILDUNGSDIDAKTIK	17
2.6 GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	18
3 ZUSAMMENFASSUNG	20
ANHANG	21
I PROGRAMMABLAUF	21
II TEILNEHMERLISTE	22

Kurzfassung

Im Rahmen eines Workshops kamen 32 Experten der beruflichen Weiterbildung aus unterschiedlichen Institutionen der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zusammen, um den aktuellen Handlungs- und Forschungsbedarf auf dem Gebiet der Weiterbildung für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) auszuloten. Die Fachleute sind sich einig, daß in KMU Bedarf an beruflicher Weiterbildung besteht. Allerdings beeinträchtigen verschiedene Hemmnisse die betriebspraktische Umsetzung.

Personelle, zeitliche und finanzielle Kapazitätsprobleme, eine zu geringe Transparenz des betrieblichen Leitbildes für die Betriebsangehörigen und eine unzureichende Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Weiterbildung erschweren die Ermittlung des tatsächlichen Bildungsbedarfs im Unternehmen. Weiterbildung wird zu wenig in betriebliche Personal- und Organisationsentwicklungspläne integriert.

Die Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes erschwert die gezielte Auswahl geeigneter Bildungsangebote. Die Fachleute erwarten von der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine größere Flexibilität im Hinblick auf die angebotenen Bildungsmaßnahmen. Darüber hinaus sollten Lehrgänge und Schulungen stärker auf ihre Effizienz und Effektivität hin überprüft werden (Bildungscontrolling). Dringender Bedarf besteht an entwicklungsorientierten Weiterbildungsstrategien, um ein wirtschaftlich zukunftsfähiges Baden-Württemberg zu sichern.

Summary

32 representatives, responsible for further educational training, from various scientific, economic, political and administrative institutions as well as social groups met for an expert discussion to assess the current need for action and research concerning further professional training in small- and medium-sized enterprises (SMEs). All experts agree that there is a need for further professional training in SMEs, but different hindrances interfere with the practical realisation within the enterprises.

It is difficult to determine the actual need for education within an enterprise because of staff, time and financial capacity problems, little transparency of the internal company model for the staff and insufficient consideration of the employees's requirements concerning further education. Further education is not sufficiently integrated in the internal company staff and organisation development plans.

The market for further education is not at all transparent, making the specific selection of appropriate training offers very difficult. Experts expect greater flexibility on the basis of educational measures from further professional education and training. In addition, courses and trainings are to be controlled with regard to efficiency and effectiveness (education controlling). There is an urgent need in development-oriented further education strategies to guarantee an economically future-oriented federal state of Baden-Württemberg.

1 Einleitung

1.1 Ziele des Workshops

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (TA-Akademie)* knüpft mit ihren Arbeiten zum Workshop „Weiterbildung für ein zukunftsfähiges Baden-Württemberg“ an Ergebnisse des im Frühjahr 1997 abgeschlossenen Projektes „Humanressourcen“ an¹. Diese Ergebnisse verweisen auf einen zunehmend steigenden Bedarf an beruflicher Weiterbildung. Ob für die *TA-Akademie* in diesem Themenfeld ein spezifischer Handlungs- und Forschungsbedarf besteht und wie dieser gegebenenfalls gestaltet sein könnte, mußte jedoch erst noch ermittelt werden.

Die *TA-Akademie* führte daraufhin am 23. April 1998 einen eintägigen Workshop „Weiterbildung für ein zukunftsfähiges Baden-Württemberg“ mit 32 einschlägigen Experten² durch. Der Themenfokus richtete sich auf den Weiterbildungsbedarf von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU). Ein Ziel dieser Veranstaltung war es, Entscheidungsträger der beruflichen Weiterbildung für KMU mit den Experten aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Gruppen in Erfahrungsaustausch zu bringen, um den Handlungs- und Forschungsbedarf im Bereich der Weiterbildung für die *TA-Akademie* zu ermitteln.

¹ Vgl. dazu die *TA-Akademie*-Publikation: Matalik, Silvia; Schade, Diethard (Hrsg.): *Entwicklungen in Aus- und Weiterbildung. Anforderungen, Ziele, Konzepte*. Baden-Baden: Nomos 1998.

² Eine detaillierte Teilnehmerliste ist im Anhang zu finden.

1.2 Ablauf des Workshops³

1.2.1 Einführung

Im Einführungsteil wurden die Bezugspunkte und die Ziele des Workshops erläutert. Zu Beginn wies Professor Hans-Joachim Braczyk auf das vorausgegangene „Humanressourcen“-Projekt der *TA-Akademie* hin. Ergebnisse dieses Projektes zeigen deutliche Veränderungen in den Anforderungen an die berufliche Weiterbildung infolge verschiedener Entwicklungen: Veränderungen von Technik und Organisation, die sich abzeichnende Entgrenzung von Berufen, die Herausforderungen durch steigende Arbeitslosigkeit sowie Reflexionen hin zu einer progressiven Beschäftigungsfähigkeit („employability“) und hin zu einer verstärkten Verzahnung von beruflicher Weiterbildung mit Ausbildung.

Im anschließenden Einleitungsreferat „*Umfeld und Aufgaben von Weiterbildung*“ umriß S. Matalik die Auswirkungen der technischen und organisatorischen Veränderungen in Unternehmen, die sich im Rahmen der Globalisierung stellen, auf das Humankapital⁴. Qualifikationen veralten aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung immer schneller, so daß Anpassungsfortbildung, also Weiterbildung, immer wichtiger wird. Mittel- bis langfristige Prognosen über Humankapitalbedarfe von Unternehmen lassen deshalb erwarten, daß Weiterbildungsstrategien, die erst im Anschluß an Veränderungsprozesse erfolgen, Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen. Anstehende technische, organisatorische oder soziale Veränderungsprozesse müssen deshalb zukunftsweisend abgeschätzt werden, so daß vorausschauende Weiterbildungsanstrengungen immer wichtiger werden. Einschlägige Experten⁵ rechnen mit einer Bedeutungszunahme der beruflichen Weiterbildung. Lebenslanges Lernen,

³ Eine Übersicht des Programmablaufs ist im Anhang abgedruckt.

⁴ In der makroökonomischen Theorie versteht man unter Humankapital das in ausgebildeten und qualifizierten Individuen repräsentierte Leistungspotential einer Bevölkerung. Vgl. dazu: Mohr, Hans: Wissen als Humanressource. In: Clar, Günter; Doré, Julia; Mohr, Hans (Hrsg.): Humankapital und Wissen: Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. Berlin usw.: Springer 1997, S. 13.

⁵ Vgl.: Braczyk, Hans-Joachim: Inwiefern bestimmen organisatorische Entwicklungen im Beschäftigungssystem die Nutzung des Humankapitals? In: Matalik/Schade, a. a. O., S. 62. - Münk, Dieter; Lipsmeier, Antonius: Berufliche Weiterbildung. Grundlagen und Perspektiven im nationalen und internationalen Kontext. Baltmannsweiler: Schneider, 1997, S. 178.

Lernen lernen und prozeßbezogene, „bildende Qualifizierung“⁶ werden zu zentralen Qualifizierungszielen. Sie erscheinen notwendig, damit Individuen ihr Wissen und ihre Kompetenzen hinsichtlich der sich ändernden Anforderungen möglichst rasch, vorausschauend selbstverantwortlich koordinieren können. Diese Ziele sind jedoch bislang zu wenig als Betriebsziele erkannt und strategisch verfolgt worden.

Im Gegensatz zur beruflichen Ausbildung verursacht die sehr geringe strukturelle und gesetzliche Regulierung in der Weiterbildung bei Bildungsnachfragern erhebliche Orientierungsprobleme. Der Weiterbildungsmarkt ist äußerst unübersichtlich, so daß eine zielgerichtete Auswahl von adäquaten Weiterbildungsmaßnahmen Personalleitern und Betriebsinhabern erschwert ist und diesbezüglich große Unsicherheiten bestehen.⁷

Um für den Workshop eine einheitliche Arbeitsdefinition über den Terminus der beruflichen Weiterbildung zu erhalten und um einen gemeinsamen Verständigungsmodus herzustellen, wurden die Begriffe Fortbildung, Umschulung, Weiterbildung und Erwachsenenbildung bestimmt. Bei der Begriffsdefinition orientierte sich S. Matalik an dem vom Deutschen Bildungsrat 1970 empfohlenen Verständnis von „Weiterbildung“, das später auch von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung übernommen wurde und bis heute, z. B. im „Berichtssystem Weiterbildung 1994“ des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Anwendung findet.⁸ Nach diesem Verständnis wird empfohlen, „die institutionalisierte Weiterbildung als einen ergänzenden nachschulischen umfassenden Bildungsbereich einzurichten, der sowohl die Fortbildung, Umschulung und Erwachsenenbildung umfaßt.“⁹

⁶ Als „bildende Qualifizierung“ können Lernprozesse bezeichnet werden, in denen ein Individuum die Voraussetzungen dafür erwirbt, sich selbsttätig, selbstorganisiert, mit kritischem Urteil und gestaltend zu verhalten, um sich dann mit den geforderten Handlungs- und Lernanforderungen auseinandersetzen zu können. Der Begriff der „Bildung“ beschreibt nicht einen Zustand, sondern eine „Fähigkeitsausstattung für selbstorganisierte Prozesse lebensbegleitender Kompetenzentwicklung.“ Arnold, Rolf: Vorwort des Herausgebers. In: Münk/Lipsmeier, a. a. O., S. VIII.

⁷ Vgl.: Münk/Lipsmeier, a. a. O., S. 20. - Diemer, Vera; Peters, Otto: Bildungsbereich Weiterbildung: rechtliche und organisatorische Bedingungen, Inhalte, Teilnehmer. Weinheim, München 1998, S. 54, 61, 70/71.

⁸ Vgl.: Diemer/Peters, a. a. O., S. 12. Vgl. auch: Münk/Lipsmeier, a. a. O., S. 9-20.

⁹ Deutscher Bildungsrat. Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart: Klett 1970, S. 51.

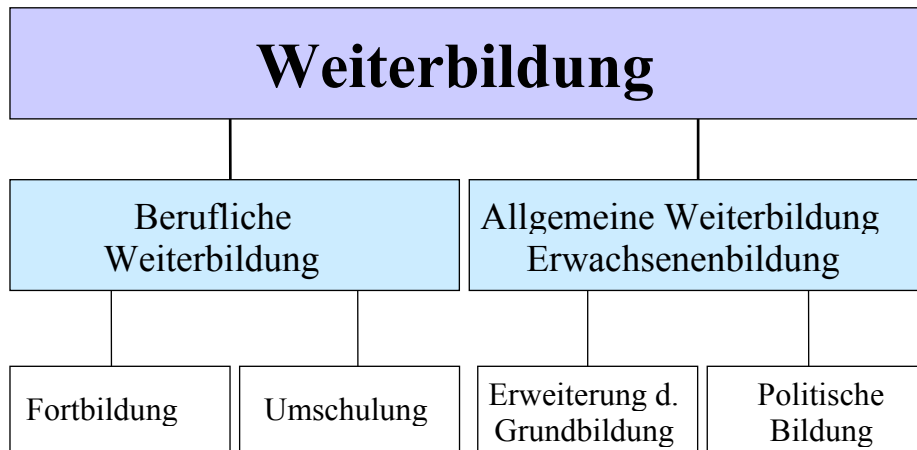


Abb.: Struktur der Weiterbildung, aus: Diemer/Peters, 1998, S. 25.

Dem Einleitungsteil schloß sich der eigentliche Diskussionsteil an, welcher durch Impulsreferate strukturiert war. Die Referate bauten thematisch aufeinander auf. Dabei beleuchtete der erste Beitrag die betriebsspezifischen Problemlagen von KMU, das zweite Referat besprach die Schnittstelle zwischen Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsangebot und der dritte Beitrag stellte aus Sicht der angewandten Wissenschaft das Vorgehen einer präzisen Weiterbildungsbedarfsermittlung im Unternehmen bis hin zur realen Durchsetzung dar. Jedem Vortrag folgte eine ausführliche Diskussion zwischen den Fachleuten, wobei der jeweilige Referent auch Ansprechpartner für das vorgetragene Thema war.

Die Kurzreferate dienten als Stimuli für die von S. Matalik und Jens Beckmann¹⁰ moderierte Expertendiskussion. Das folgende Kapitel 1.2.2 gibt dem Leser eine Kurzdarstellung der vorgetragenen Referate

1.2.2 Impulsreferate¹¹

Das Auftaktreferat hielt Jutta Kleinheisterkamp, Leiterin der Gewerbe Akademie Freiburg. In Ihrem Beitrag „*Weiterbildungsproblematiken und Weiterbildungsnotwendigkeiten in Kleinst- und Kleinbetrieben am Beispiel Handwerk*“ hob sie hervor, daß das Handwerk bei der Durchführung von Weiterbildung vor gänzlich andere Aufgaben und Herausforderungen gestellt ist als mittelständische Betriebe oder In-

¹⁰ Jens Beckmann, M. A., Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Bereich Diskurs und Öffentlichkeitsarbeit.

¹¹ Vgl. Programmablauf des Workshops im Anhang.

dustrieunternehmen. Weiterbildungsinvestitionen stellen für diese Unternehmen häufig erhebliche zeitliche, finanzielle und personelle Kapazitätsprobleme dar. Klein- und Kleinstbetriebe verfügen meist über keine eigene Personalabteilung, und der Betriebsinhaber erfüllt oft auch die Funktion des Personalleiters, der z. B. auch über die Weiterqualifikation der Belegschaft befindet. Wenn ein Mitarbeiter oder der Betriebsinhaber an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt, ist sein Fehlen im Betriebsablauf nur schwer durch die Mitarbeiter auszugleichen, so daß anstehende Arbeit nicht erledigt wird. Die Auftragsabwicklung gerät in zeitlichen Verzug und der Kleinst- und Kleinbetrieb geht das Risiko eines Wettbewerbsnachteils ein. Ungeachtet der zeitlichen und personellen Engpässe wird jedoch auch in Kleinst- und Kleinbetrieben zunehmend erkannt, daß das „betriebliche Humankapital im Handwerk das Kapital Nummer 1“ ist.

Zukunftsaspekte zur Überwindung dieser Kapazitätsprobleme liegen in einer verstärkten Aufklärungsarbeit der Kammern. Sie sollten die Unternehmen bei anstehenden technischen und organisatorischen Entwicklungen und im Hinblick auf eine in die Personal- und Organisationsentwicklung integrierte Weiterbildungsstrategie beraten. Darüber hinaus könnte ein modular strukturiertes Weiterbildungsangebot inhaltlich, methodisch-didaktisch und unter Einsatz von neuen Lerntechnologien schneller aktualisiert werden. In sozial verträglichen Lernarrangements könnte zudem die zielgruppenspezifische Problematik des Handwerks besser gelöst werden.

Im zweiten Beitrag „*Der Weiterbildungsmakler des Landes Schleswig-Holstein - Ein Erfahrungsbericht*“ berichtete Martina Frahm vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft Schleswig-Holstein e. V. die Ergebnisse des von der Europäischen Union und dem Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein geförderten und mittlerweile abgeschlossenen Pilotprojektes.¹² Das Referat erläuterte die Funktion eines regionalspezifisch arbeitenden Weiterbildungsmaklers. Dieser nimmt eine Mittlerfunktion zwischen dem spezifischen Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens und dem vielfältigen Angebot der Weiterbildungsträger ein. Der Makler hat die Aufgabe, einerseits eine Weiterbildungsberatung im Unternehmen durchzuführen, andererseits die betriebsgrößenbedingten Anwendungs- und Umsetzungsprobleme von Weiterbildungsmaßnahmen aufzugreifen und Lösungswege aufzuzeigen. Darüber hinaus gibt er einen Überblick sowie eine neutrale Empfehlung für bedarfsgerechte Bildungsangebote.

¹² Vgl. den Abschlußbericht „Projekt Weiterbildungsmakler“ der Projektträger Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmensverbände e. V., Rendsburg und des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e. V., Landesgeschäftsstelle Schleswig-Holstein, Landesgruppe Nord-Ost, Kiel, o. J. [1997].

Die Makler-Idee wurde von den im Projekt beteiligten Unternehmen sehr interessiert aufgenommen und als hilfreich bei der Auswahl betriebspezifischer Weiterbildungsbedarfe gewertet. Über die Projektlaufzeit hinaus haben sich in einigen Regionen von Schleswig-Holstein Weiterbildungsverbände etabliert, die diese netzwerkartige Arbeit in variiert Form fortsetzen. Das Konzept des spezifischen Weiterbildungsmaklers konnte allerdings nicht etabliert werden, da die Unternehmen nicht bereit waren, nach Projektende die Dienstleistungsaktivitäten des Maklers zu finanzieren.

Das dritte Kurzreferat von Dr. Manfred Schlund, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fh-IAO), trug den Titel „*Von der Bedarfsermittlung zur Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen*“. Es stützt sich auf Projekterfahrungen angewandter Wissenschaft. Betriebsspezifische Bedarfsermittlungen bei der Weiterbildung basieren z. B. auf psychologischen Tätigkeitsanalysen. Damit Weiterbildungsinvestitionen effizient genutzt werden können, wird eine Integration der Weiterbildung in betriebliche Personal- und Organisationsentwicklungsziele empfohlen. Betriebliche Weiterbildung fristet noch immer ein „Mauerblümchendasein“ in Innovations- und Reorganisationsprozessen von Unternehmen. Weiterbildung darf weder additiv noch mit Zwang ausgerichtet werden, weil sie sonst ihren Zweck nicht erfüllen kann. Vielmehr ist sie als eine entwicklungsorientierte Strategie auszurichten. In dieser sind dann sowohl die Betriebsziele eines Unternehmens als auch die persönlichen, lebens- und berufsbezogenen Entwicklungswünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Angesichts der zunehmenden Europäisierung, Internationalisierung und Globalisierung muß sich die Organisationsentwicklung z. B. auch hinsichtlich unterschiedlicher Kulturen öffnen. Deshalb muß der Faktor Interkulturalität in Weiterbildungskonzepten aufgenommen werden. Dazu müssen zielgerichtete, strategische Integrationsansätze in der Weiterbildung erst noch entwickelt werden.

2 Diskussionsbeiträge zur beruflichen Weiterbildung in KMU

Die vorliegende Dokumentation faßt die Diskussionsergebnisse der Beiträge aller teilgenommenen Experten des Workshops zusammen. Die mündlichen Erläuterungen und Hinweise der Teilnehmer und Referenten wurden während des Workshops auf Tonband mitgeschnitten. Die Beiträge sind, mit Ausnahme derjenigen der Referentinnen und des Referenten, anonymisiert abgedruckt worden. Am Ende des jeweiligen Abschnitts werden die zentralen Aspekte der Diskussion thesenartig zusammengefaßt (Kursivschrift).

2.1 Herausforderungen für die berufliche Weiterbildung

KMU erkennen zunehmend, daß dem Humankapital ein entscheidender Stellenwert zukommt. Um dem verstärkten Wettbewerb durch globale Marktentwicklungen standhalten zu können und um neue Technologien effizient einsetzen zu können, gilt es, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu fördern. Hierzu zählen insbesondere Schlüsselqualifikationen, kaufmännische Qualifikationen und die Fähigkeit zum Umgang mit modernen Technologien. Wenn diese Anstrengungen nicht unternommen werden, so die These der Referentin Jutta Kleinheisterkamp, brechen 50 % der Betriebe weg.

Im Zusammenhang mit den globalen Veränderungsprozessen und der damit einhergehenden Zunahme von internationalen Unternehmenskooperationen und -fusionen werden auch interkulturelle Kompetenzen immer wichtiger. Unterschiedliche Kulturen treten miteinander in engen Kontakt und müssen zusammengeführt werden, um miteinander kooperieren zu können. Bisher existieren seitens der Weiterbildung keine Konzepte darüber, wie eine kulturelle Integration in einem Unternehmen strategisch umgesetzt werden kann. Ziel einer kulturellen Integration wäre es, daß die Zulieferbeziehungen zwischen verschiedenen Werken verbessert, intensiviert und gestärkt würden. Bislang fehlt es noch immer an kreativen Ideen, so daß hier ein sehr großer Handlungs- und Forschungsbedarf konstatiert werden kann (Schlund).

Von einem expliziten Weiterbildungsnotstand könne zwar nicht gesprochen werden, da es eine ausreichende Breite von Bildungsangeboten gibt. Handlungsbedarf besteht vielmehr darin, daß der Stellenwert der Weiterbildung im betrieblichen Kontext stär-

ker beleuchtet werden müßte. Weiterbildung wird allzu selten in die Innovations- und Reorganisationsprozesse von Betrieben einbezogen. Ein erster Ansatz wäre, Weiterbildung verstärkt in die Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren (Schlund).

Im Zuge der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen wächst die Bedeutung Humankapitals. KMU erkennen zunehmend, daß sie qualifizierte Mitarbeiter benötigen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Neben fachlichen Kompetenzen werden insbesondere Schlüsselqualifikationen relevant. Die Weiterbildung muß den veränderten Anforderungen angepaßt werden.

2.2 Bedarfsermittlung für die Weiterbildung

2.2.1 Probleme der Bedarfsermittlung

Für eine zukunftsorientierte Ausrichtung von Weiterbildungsstrategien ist eine Analyse des Betriebsablaufs notwendig. Mit dieser werden die tatsächlichen, d. h. die artikulierten und die nichtartikulierten Qualifizierungsbedarfe eines Unternehmens erfaßt (Schlund). Während der formulierte Weiterbildungsbedarf bereits nach außen getragen wird und entsprechende Angebote bei den Bildungsanbietern gesucht werden können, stellt der nicht formulierte Weiterbildungsbedarf das größere Problem dar. Hierbei gilt es zunächst zu ermitteln, ob die in einem Betrieb auftretenden Schwierigkeiten auf einen Weiterbildungsbedarf oder auf andere Ursachen zurückgeführt werden müssen.

Dabei sind bei einer Weiterbildungsbedarfsanalyse zwei Ebenen zu betrachten (Schlund):

1. Die individuellen Erfordernisse, die ein Beschäftigter an seinem Arbeitsplatz hat. Diese Bedarfe sind durch Arbeits- und Tätigkeitsanalysen ermittelbar.
2. Die Bedarfe des gesamten Unternehmens im Kontext von Veränderungsprozessen, die sowohl den fachlichen als auch den kommunikativen Bereich betreffen.

KMU verfügen jedoch zumeist nicht über Personalentwicklungsabteilungen. Eine systematische Bedarfsanalyse erfolgt nur in den seltensten Fällen. Mittel- oder gar langfristige Planungen von Weiterbildung scheitern in aller Regel an den knappen Ressourcen und gehen vielfach im Alltagsgeschäft unter. Weiterbildung wird als ein finanzielles, zeitliches und personelles Kapazitätsproblem gewertet. „Es besteht eine Diskrepanz zwischen Wollen und Können.“ (Keinheisterkamp).

Gerade in Handwerksbetrieben sind daher Organisationsentwicklung und Arbeitsorganisation häufig nicht mit einer gezielten Weiterbildungsstrategie verbunden. Dadurch ergeben sich hohe Reibungsverluste und Ineffizienzen, weil der Weiterbildungsbedarf in den Betrieben erst beim Auftreten eines unmittelbaren Problems erkannt wird, z. B. wenn Beschäftigte eine neu erworbene Maschine nicht ausreichend flexibel bedienen können oder wenn Kunden mit dem Produkt oder mit den Serviceleistungen eines Unternehmens unzufrieden sind. Bei Abnahme der Kundenzufriedenheit besteht die Gefahr, daß die Anzahl der Aufträge zurückgeht und der Betrieb finanzielle Einbußen erleidet. Eine frühzeitige Analyse von betrieblichen Schwachstellen und das Einleiten entsprechender Maßnahmen, wozu auch Weiterbildungsmaßnahmen zählen, könnten dem entgegenwirken.

Im Gegensatz zur Situation von KMU verfügen Industrieunternehmen meistens über eigene Personalentwicklungsabteilungen und die erforderlichen Kapazitäten, um eine systematische Weiterbildungsplanung zu betreiben. Qualifizierung stellt für sie eine wichtige Strategie in der Unternehmensführung dar, die in direkten Zusammenhang zu Markt und Wettbewerb gewertet werde. Bei der Qualifizierung wird nicht nur auf die Förderung fachspezifischer technischer Kompetenzen, sondern auch auf die Verbesserung sozialer und methodischer Kompetenzen geachtet. Die Zielsetzungen bei der Weiterbildungsstrategie orientieren sich z. B. an der Weiterentwicklung von neuen technologischen Verfahren oder neuen Werkstoffen, um das Unternehmen mit einem bestimmten Produkt auf dem Markt zu behaupten. Diese Ziele zur Verbesserung eines Produktes und die übergeordneten, leitenden Unternehmensziele bestimmen die zukunftsweisenden Strategiefragen wie z. B.:

- Wohin soll sich ein bestimmter Unternehmensbereich entwickeln, und wo soll er in 5-10 Jahren stehen?
- In welchen Bereichen müssen zuerst Veränderungen vorgenommen werden?
- Welche Qualifikationen müssen bis dahin vermittelt werden?

In KMU erweisen sich die beschriebenen Kapazitätsprobleme als Hindernis für eine derartige Weiterbildungsplanung. Auch in bezug auf die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sind die Möglichkeiten von KMU aufgrund der knappen Ressourcen begrenzt. Ein Ansatz zur Effektivierung und Kosteneinsparung stellen Kooperationsverbände zwischen Betrieben dar, durch die einzelne Aufgaben und Aufwendungen verteilt werden. Eine netzwerkartige Weiterbildung, bei der z. B. technische Anlagen gemeinsam genutzt werden, könnte dazu beitragen, die Qualifizierungskosten für KMU zu reduzieren. Die Unternehmen sind hinsichtlich einer Vernetzung jedoch zurückhaltend. Es stellt sich die Frage, welche Hemmnisse hier wirken und mit welchen Maßnahmen Betriebe bei Kooperationsverbänden unterstützt werden könnten.

In KMU stellt Weiterbildung häufig ein personelles, zeitliches und finanzielles Kapazitätsproblem dar. Infolgedessen können sie zumeist keine systematische Bildungsbedarfsermittlung und keine langfristige Weiterbildungsplanung durchführen, was mit erheblichen Ineffizienzen verbunden sein kann. Kooperationsverbände zwischen Betrieben könnten einen Ansatz darstellen, um Kosten zu reduzieren und die Weiterbildung zu effektivieren.

2.2.2 Ausrichtung der Bedarfsermittlung

KMU sind im Rahmen ihrer zeitlichen, personellen und finanziellen Kapazitäten bei der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen auf flexible und handhabbare Instrumente angewiesen. Ein solches Instrumentarium müßte unter geringem Aufwand von den Betrieben selbst angewandt werden können. Dabei könnte der Ansatz mancher Industrieunternehmen aufgegriffen werden, die Beschäftigten stärker in die Bedarfsermittlung einzubinden. In der Betriebspraxis stellen jedoch Top-down- und angebotsorientierte Konzepte noch immer den Weiterbildungsansatz der meisten Unternehmen dar. Diese Ansätze hemmen bei Beschäftigten auf der Produktionsebene die Selbstorganisation und Selbstverantwortung der eigenen, persönlichen Weiterbildung. Ursachen dafür liegen sowohl in der Unternehmens- und, in deren Folge, in der betrieblichen Weiterbildungsstrategie als auch bei der Motivation der Beschäftigten selbst.

Eine weitere entscheidende Funktion stellt die Sinnzuschreibung einer Bildungsmaßnahme dar. Für den einzelnen Mitarbeiter, die Arbeitsgruppe und auch für Führungskräfte müssen Weiterbildungsmaßnahmen einen direkten Sinnzusammenhang für die eigene Arbeitstätigkeit haben. Deshalb sollten auch die individuellen Wünsche der Belegschaft mit den Zielvereinbarungen der einzelnen Unternehmensbereiche verknüpft werden. Wenn es gelänge, die Geschäftsziele mit den Interessen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, bestehe die Chance, die Sinnhaftigkeit von Weiterbildung für jeden einzelnen Mitarbeiter zu erhöhen. Weiterbildungsinvestitionen könnten damit effektiviert werden (Schlund).

Die Ermittlung des Sinngehaltes von Weiterbildungsmaßnahmen kann in der Diskussion zwischen Unternehmensvertretern und Beschäftigten erfolgen. Neue Führungsinstrumente, die in periodischer Form durchgeführt werden, müßten dazu die Zielvereinbarungen eines Unternehmens mit dem Bildungsbedarf eines Beschäftigten stärker verbinden können. Für eine Integration der Aushandlungsprozesse ist jedoch

eine betriebliche Infrastruktur notwendig, die meist erst noch gestaltet werden muß (Schlund).

Als Orientierungspunkt für die Bildungsbedarfsermittlung spielt auch das Leitbild eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Das betriebliche Leitbild und die davon abgeleiteten Ziele zeigen die angestrebten Entwicklungsprozesse eines Unternehmens an. Erst mit dieser Zielorientierung kann geklärt werden, in welche Richtung sich einzelne Arbeitsplätze voraussichtlich verändern werden und welche Qualifikationen die Mitarbeiter in Zukunft benötigen werden. Die Frage des Leitbildes ist besonders entscheidend für KMU, weil mit dieser geklärt werden kann, ob ein Unternehmen überhaupt über eine Strategie für das Positionieren von Weiterbildung verfügt, wie diese Strategie aussieht und an welchen Kriterien sie orientiert ist.

KMU benötigen flexible und handhabbare Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs. Dabei könnten KMU an die Praxis von Industrieunternehmen anknüpfen, die Beschäftigten stärker in die Bedarfsanalyse einzubinden. In diesem Zusammenhang muß auch der Sinn von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter deutlich gemacht und mit den Zielen der einzelnen Unternehmensbereiche verknüpft werden. Auch dem Leitbild des Unternehmens kommt als Orientierungspunkt für die Bedarfs-ermittlung eine maßgebliche Bedeutung zu.

2.3 Mangelnde Transparenz des Weiterbildungsmarkts

Das Angebot des Weiterbildungsmarktes wird von den Teilnehmern des Workshops noch immer als unübersichtlich bewertet. Auch der Nachweis, nach der ISO-Norm zertifiziert zu sein, stellt keine Garantie für die Güte des Bildungsangebots dar. Vielmehr ist die Qualität eines Angebots nach wie vor unklar. Die Qualitätsvermutung für ein Weiterbildungsangebot kann immer erst im Nachhinein überprüft werden: Weiterbildung ist ein immaterielles Gut, das erst nach der Nutzung bewertet werden kann.

Die Situation stellt sich in Baden-Württemberg dennoch günstiger als in anderen Bundesländern dar. Das Landesgewerbeamt Baden-Württemberg koordiniert ein in der Bundesrepublik Deutschland einzigartiges und regional arbeitendes Netz von Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung. Diese bilden eine flächendeckende Struktur von regionalen Zusammenschlüssen von Bildungsträgern in Baden-Württemberg. In ihrem Programm „fit für fortbildung“ werden auf regionaler Ebene Weiterbildungsprogramme regelmäßig aufgelistet. Dadurch wird eine größere Trans-

parenz des Weiterbildungsmarktes hergestellt und Bildungsnachfrager erhalten eine flächendeckende übersichtliche Orientierung. Darüber hinaus führen die Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung auch regionale Bedarfsermittlungen zur Weiterbildung durch und organisieren Kooperationen zwischen ihren Mitgliedern. Dieses Netzwerk wurde von den Betrieben bislang allerdings kaum genutzt. Gerade KMU könnten jedoch ihre spezifischen Bildungsbedarfe einbringen. Dadurch könnten sie die regionalen Weiterbildungsangebote stärker mitbestimmen.

Einen weiteren Ansatz zur Erhöhung der Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt stellt das vom RKW Schleswig-Holstein durchgeführte Forschungsprojekt „Weiterbildungsmakler“¹³ dar, an dem sich auch das Wirtschaftsministeriums des Landes Schleswig-Holstein beteiligte. Die Funktion des Weiterbildungsmaklers besteht darin, als Schnittstelle zwischen Weiterbildungsanbieter und -nachfrager zu fungieren. Einige Teilnehmer am Workshop befürworteten dieses Konzept, weil es zwischen den betriebspezifischen Weiterbildungsbedarfen von KMU und dem Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen direkt und in neutralem Auftrag vermittelt. Nach Ansicht einiger Fachleute des Workshops kann eine derartige Funktion den Bedingungen für die Durchsetzung von bedarfsgerechten Weiterbildungsmaßnahmen für KMU Rechnung tragen, indem es die zeitlichen, personellen und finanziellen Kapazitätsprobleme berücksichtigt. Da sich das Projekt in seiner ursprünglichen Konzeption finanziell nicht tragen konnte, ist bislang jedoch ungeklärt, wie eine solche, möglichst kostengünstige Beratungsstelle für KMU eingerichtet werden könnte. Die Teilnehmer des Workshops erwogen die Möglichkeit, eine solche Institution beim Arbeitsamt anzubinden. Dieses ist als neutrale und etablierte Beratungsstelle sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern anerkannt. Günstig ist auch, daß das Arbeitsamt keine wirtschaftlichen Interessen verfolgt. Verbessert werden müßten jedoch dessen Strukturen im Hinblick auf telefonische Erreichbarkeit.

Das Angebot des Weiterbildungsmarktes ist unüberschaubar und erschwert insbesondere KMU eine bedarfsgerechte Orientierung. Die Einrichtung von regionalen Initiativen für berufliche Fortbildung oder von Beratungsstellen für KMU stellen Ansätze dar, um die Transparenz des Weiterbildungsangebots zu erhöhen.

¹³ Vgl. gleichnamigen Endbericht des RKW-Schleswig-Holstein, Kiel, a. a. O.

2.4 Organisation und Planung von Weiterbildung

2.4.1 Verzahnung von Investitions-, Personal- und Bildungsplanung

Mehrmals wurde auf dem Workshop darauf hingewiesen, daß Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation noch zu wenig mit den betrieblichen Weiterbildungsstrategien verknüpft sind. Für eine solche Strategie müßten die Unternehmen erst noch „aufgeschlossen werden“. Insbesondere bzgl. einer Integration von Weiterbildungsstrategien in die Personal- und Organisationsentwicklung weisen KMU große Defizite auf. Weiterbildungsstrategien sind meist zu sehr bedarfs- oder angebotsorientiert, sie müßten aber in viel stärkerem Maße entwicklungsorientiert sein (Schlund). Dies bedeutet, daß einerseits die strategischen Momente und das Leitbild eines Unternehmens, andererseits die persönlichen Entwicklungswünsche des Mitarbeiters berücksichtigt werden müssen.

Im Rahmen von neuen betrieblichen Kooperationsformen ist Weiterbildung bislang überhaupt nicht als funktionaler Faktor einbezogen worden. Welchen Beitrag Weiterbildung zur Durchsetzung von neuen Kooperationsformen leisten kann, müßte durch Forschungsarbeiten erst noch untersucht werden. Für einen integrativen Weiterbildungsansatz ist jedoch das Thema des Bildungscontrolling von großer Bedeutung. Immer noch wird zu wenig geprüft, wie sich Weiterbildung auf die Betriebspraxis auswirkt und welche positiven oder negativen Ergebnisse entstehen.

Weiterbildungsmaßnahmen werden bislang - v. a. in KMU - kaum mit der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft. D. h. sie werden erst nach der Einführung technischer oder organisatorischer Neuerungen geplant und durchgeführt, was meist nicht ausreichend ist. Investitions-, Personal- und Bildungsplanung müssen deshalb enger miteinander verzahnt und vorausschauend geplant werden.

2.4.2 Proaktivität

Lebenslanges und berufslaufbahnbegleitendes Lernen wurde von den Workshopteilnehmern als notwendige Proaktivität gewertet. Insbesondere im Hinblick auf die Ungewißheit der Struktur des „Unternehmens von übermorgen“, müßten Unterneh-

men und ihre Mitarbeiter sich für Veränderungen öffnen und auf anstehende Entwicklungen flexibel reagieren.

In der betrieblichen Praxis werden Weiterbildungsmaßnahmen - wie bereits erwähnt - häufig erst dann eingeleitet, wenn größere Probleme auftreten. Diese reaktiven Maßnahmen wurden von einigen Workshopteilnehmern als unzureichend, u. a. auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Kunden- und Serviceorientierung von Handwerksbetrieben, bewertet. Eine proaktive Organisation der Weiterbildung zeichnet sich dagegen durch eine kontinuierliche Bedarfsermittlung, Planung und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen aus. Derartige Proaktivitäten sind aber mit hohen Kosten verbunden, was insbesondere für KMU ein Problem darstellt. Kosteneinsparungen und Effektivitätssteigerungen könnten aber bei Kooperationsverbänden zwischen Betrieben entstehen.

Aufgrund der generellen Kapazitätsengpässe von Handwerksbetrieben sind direkte Handlungsempfehlungen sehr hilfreich. Großer Handlungsbedarf besteht insbesondere bei der betriebsspezifischen Beratung und bei der Unterstützung für eine langfristige Planung in der Personalentwicklung und Weiterbildung.

In KMU wird zumeist eine reaktive Weiterbildungsstrategie verfolgt, was vielfach zu negativen Konsequenzen führt. Eine proaktive Organisation von Weiterbildung, die durch eine kontinuierliche Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen gekennzeichnet ist, wäre daher sinnvoll, ist aber mit erheblichen Kosten verbunden. Kooperationsverbände könnten diese Problematik entschärfen.

2.4.3 Verbindung von Aus- und Weiterbildung

Auf dem Workshop wurde konstatiert, daß die zunehmende Bedeutung lebenslangen Lernens und die sich abzeichnende Auflösung des traditionellen Berufsbildprinzips die Notwendigkeit einer engeren Verzahnung von Aus- und Weiterbildung nach sich ziehe. Diese Verzahnung von Aus- und Weiterbildung ist jedoch noch nicht ausreichend realisiert, so daß an den entsprechenden Konzepten noch eingehend gearbeitet werden muß. Die Teilnehmer waren sich darin einig, daß ein aufeinander aufbauendes Bildungsangebot Aus- und Weiterbildung stärker miteinander verzahnt werden könnte. Einerseits könnte dadurch das Vermitteln von Kernkompetenzen stärker auf die Ausbildung konzentriert werden, andererseits würde das Erlernen von demge-

genüber spezielleren Kompetenzen in die Weiterbildung verlagert werden. Dadurch könnte die Effektivität von Lernprozessen gesteigert werden.

Allerdings müßte im Bereich der Ausbildung daran festgehalten werden, die Qualifizierung möglichst breit anzulegen. Wenn dieses Ziel aufgegeben wird, besteht die Gefahr, Basisqualifikationen und damit auch die berufsförmige Qualifikationsstruktur insgesamt zu zerschlagen. Eine solche Entwicklung wurde von einzelnen Workshopteilnehmern als sehr problematisch bewertet. Im Bereich der Weiterbildung könnten einzelne Weiterbildungssequenzen auch für verschiedene Tätigkeitsbereiche und Berufsgruppen angeboten werden.

Um lebenslanges Lernen zu ermöglichen und effizient zu organisieren, muß die Weiterbildung in stärkerem Maße mit der Erstausbildung verknüpft werden

2.5 Ansätze in der Weiterbildungsdidaktik

Neue Lerntechnologien böten den KMU gute Chancen für einen effektiveren Arbeitsablauf. Die Lernangebote sind jedoch zu wenig zielgruppengerecht, so daß sie von vielen Unternehmen aus Zeit- und Kostengründen nicht wahrgenommen werden können. Es stellt sich deshalb die Frage, wie diese Unternehmen für eine stärkere Nutzung neuer Lerntechnologien geöffnet werden könnte. Darüber hinaus müßten die Bildungsangebote stärker zielgruppengerecht ausgerichtet werden. Insbesondere An- und Ungelernte sind sehr schwer zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren. Hinderungsgründe liegen in den fehlenden Lernerfahrungen, so daß Angst vor „lebenslangem Lernen“ entstehe. Auch die Rahmenbedingungen, wie z. B. Tageszeit, Kosten, Bildungsurlaub oder Betriebsklima müßten verstärkt berücksichtigt werden. In bezug auf die Öffnung des Lernfeldes wurde im Workshop der Vorschlag formuliert, daß ein integrativer Ansatz Erfahrene mit Unerfahrenen, Motivierete mit Unmotivierten und Ältere mit Jüngeren in einem Lernfeld zusammenführen sollte, um die Scheu vor dem Weiterlernen zu nehmen. Die Motivationsforschung müßte hierzu stärker befragt werden.

In der Methodenauswahl müssen die beruflichen Praxiserfahrungen und die Höhe des erreichten Bildungsabschlusses stärker berücksichtigt werden. Das Bildungsniveau der Mitarbeiter und häufig auch das der Betriebsinhaber bewegt sich überwiegend im Bereich des Hauptschul- und Realschulabschlusses. Allgemeine Hochschulreife besitzen nur 5-6 % der Beschäftigten im Handwerk. Diese Tatsache hat Aus-

wirkungen auf die methodisch-didaktische und auf die mediale Aufbereitung der Inhalte (Kleinheisterkamp).

Hinsichtlich der Finanzierung neuer Maschinen und Lernmedien leiden Bildungsträger der Kammern und Verbände häufig unter Finanzierungsengpässen. Perspektiven zur Überwindung dieser Hindernisse und zur erheblichen Kostensenkung wurden im Aufbau von Kooperationsverbänden zwischen den einzelnen Bildungsträgern gesehen. Bislang verhindere allerdings Konkurrenzdenken die Kooperationspartnerschaften zwischen den Bildungsinstitutionen.

Angesichts der rasch wechselnden Anforderungen, die aufgrund von Kundennachfragen und dem globalen Markt angetrieben werden, müssen auch die Weiterbildungsinhalte in den Angeboten schneller aktualisiert werden (Kleinheisterkamp). Dies ist auch eine Frage der didaktischen Aufbereitung von Inhalten im Hinblick auf die Förderung von Kundenorientierung, Kommunikation oder Kreativität.

Qualifizierungsmethoden und -inhalte sind den veränderten Qualifikationsanforderungen anzupassen. Die Anwendung neuer Lerntechnologien muß auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt werden.

2.6 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Eine gesetzliche Regulierung, z. B. ein Bundesrahmengesetz, wie es u. a. von der Bundestags-Enquete-Kommission „Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000“ gefordert worden ist, wurde von den Workshopteilnehmern als nicht erforderlich angesehen. Eine bundeseinheitliche Regelung zur Weiterbildung und zum Bildungsurlaub wurde vielmehr als kontraproduktiv, reglementierend und einschränkend beurteilt. Die bestehenden gesetzlichen Regelungen für die Schulen und die Wirtschaft wurden als ausreichend betrachtet.

Ein Teilnehmer vermißte eine „ordnende Hand“ im Bereich der Weiterbildung. Moniert wurden die Orientierungsprobleme auf dem Markt der Weiterbildungsträger und die zunehmende Konkurrenz der Weiterbildungsträger untereinander, wodurch erhebliche Ineffizienzen entstünden. Unterschiedliche Bildungsinstitutionen hätten ähnliche Angebote in einer Region. Dadurch würden sich „die Einrichtungen gegenseitig schaden“ und Finanzmittel verschwendet. Der Workshopteilnehmer wünschte sich eine Institution, die prüft, wo welche Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden sind und wie diese Kompetenzen zusammengeführt werden können. *Eine gesetzliche*

Regulierung der Weiterbildung beinhaltet die Gefahr, kontraproduktive Effekte nach sich zu ziehen, indem die betrieblichen Spielräume eingeengt werden. Die Herstellung von Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt ist jedoch erwünscht, um den Betrieben eine Orientierung zu ermöglichen.

3 Zusammenfassung

Die Workshopteilnehmer sind sich darin einig, daß gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und der rasanten technologischen Entwicklung gut ausgebildete Mitarbeiter einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor darstellen. Welche Rolle der Weiterbildung dabei zukommt, müßte empirisch geprüft werden.

KMU benötigen aus personellen, zeitlichen und finanziellen Kapazitätsgründen flexible und handhabbare Instrumente zur betriebspezifischen Ermittlung der Weiterbildung. Ein Ansatz wurde darin gesehen, die Arbeitnehmer stärker in die Bedarfsermittlung einzubinden und ihre mit den aus dem Leitbild des Unternehmens abgeleiteten Weiterbildungsbedarfen abzustimmen. Dadurch könnte der tatsächliche Bildungsbedarf besser abgeschätzt werden. Darüber hinaus müßten Konzepte entwickelt werden, die Weiterbildung stärker und entwicklungsorientiert in die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung integrieren.

Der Weiterbildungsmarkt ist für Bildungsnachfrager immer noch sehr unübersichtlich, ungeachtet der mittlerweile zur Verfügung stehenden Weiterbildungsdatenbanken. Große Unübersichtlichkeit besteht vor allem hinsichtlich der Qualität der Bildungsangebote. Auch das Zertifizieren nach der ISO-Norm hat die Transparenz der Angebote nicht erhöht. Aus Kapazitätsgründen ist deshalb für KMU eine betriebspezifische Beratung sehr wichtig, die Orientierung gibt und zuverlässige Qualitätsaussagen zur Weiterbildung vermittelt. Ungeklärt sind die Finanzierungsmodalitäten einer betriebspezifischen Weiterbildungsberatung.

Weiterbildung wird als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer ersten Bildungsphase bestimmt. Deshalb ist die Anschlußfähigkeit der Weiterbildung an die Erstausbildung sehr bedeutsam. Die Experten erachten eine Umstrukturierung des Berufsbildungssystems - einschließlich der Weiterbildung - daher als sinnvoll. Sie erwarten dadurch größere Flexibilität und Effektivität. Berufliche Weiterbildung soll dann vor allem der Vertiefung eines spezifischen Wissens oder Könnens dienen. Bildungsmaßnahmen müßten im Hinblick auf Effizienz und Effektivität von Investitionen für das Unternehmen intensiver evaluiert werden (Bildungscontrolling).

Bundeseinheitliche gesetzliche Regelungen für die Weiterbildung werden von den Experten nicht gewünscht. Sie halten Anstrengungen für erforderlich, um die Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt zu erhöhen.

Anhang

I Programmablauf

- (1) Begrüßung - *Klaus Dietrich Wachlin, TA-Akademie*
Programmablauf zum Workshop - *Silvia E. Matalik, TA-Akademie*
Kurzvorstellung der TA-Akademie - *Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk, TA-Akademie*
„Umfeld und Aufgaben von Weiterbildung“ - Silvia E. Matalik, TA-Akademie
kurze Vorstellung der am Workshop vertretenen Institutionen

- (2) *Jutta Kleinheisterkamp, Gewerbe Akademie Freiburg*
„Weiterbildungsproblematiken und Weiterbildungsnotwendigkeiten in Kleinst- und Kleinbetrieben am Beispiel Handwerk“
Diskussion im Plenum
Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Beiträge

- Kaffeepause -

Martina Frahm, RKW-Schleswig-Holstein, Kiel
„Der Weiterbildungsmakler des Landes Schleswig-Holstein - Ein Erfahrungsbericht“
Diskussion im Plenum
Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Beiträge
Kurzzusammenfassung der Ergebnisse des Vormittags

- Mittagspause -

Dr. Manfred Schlund, Fh-IAO, Stuttgart
„Von der Bedarfsermittlung zur Umsetzung von WB-Maßnahmen“
Diskussion im Plenum
Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Beiträge

Thematisieren bisher unbenannter, jedoch wichtiger Aspekte zum Thema im Plenum

- Kaffeepause -

- (3) Zusammenfassung und Strukturierung der gesamten Beiträge
Abschließende und ergebnissichernde Plenumsdiskussion

- (4) Zusammenfassung und Evaluation

II Teilnehmerliste

1. Karsten Altenburg
Landesgewerbeamt Baden-Württemberg, Stuttgart
2. Cornelia Batt-Behrendt
Baden-Württembergischer Handwerkstag, Stuttgart
3. Jens Beckmann
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
4. ORR Clemens Benz
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, Stuttgart
5. Dieter Besemer
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
6. Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
7. Prof. Dr. Josef Bugl
Landesverband der baden-württembergischen Industrie
8. Brigitte Dorwarth-Walter
Bildungsakademie Handwerkskammer Karlsruhe
9. Hanspeter Erne
IHK-Bildungshaus Grunbach
10. Martina Frahm
RKW-Schleswig-Holstein e. V., Kiel
11. Jens Fricke
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
12. Dr. Gerhard Fuchs
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
13. Herr Grube
Landesarbeitsamt Baden-Württemberg, Stuttgart
14. Thomas Gutekunst
IHK Stuttgart
15. Herr Hatzel
Betriebliche Bildung, Daimler-Benz-Werk Sindelfingen

16. Peter Hlawaty
IGM-Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgart
17. Ekaterina Kouli
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
18. Dr. Rüdiger Keuper
Technische Akademie Esslingen
19. Jutta Kleinheisterkamp
Gewerbe Akademie Freiburg
20. Dr. Angelika Kreß
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
21. Heike Kummer
Haus Lämmerbuckel GmbH, Daimler-Benz Bildungszentrum, Wiesensteig
22. Florian Lattewitz
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
23. Beate Lienemann
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V., Steinheim/Murr
24. Gerhard Manthey-Oeding
IG-Medien, Stuttgart
25. Silvia E. Matalik
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
26. Priv.-Doz. Dr. Reinhold Nickolaus
Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik, Universität Stuttgart
27. Dr. Diethard Schade
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
28. Dr. Manfred Schlund
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
29. Herr Schumacher
Elektro Technologie Zentrum-Bad Cannstatt
30. Gudrun Steeger
Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln
31. Martina Traub
Kolping-Fachhochschule - Hochschule für Wirtschaft -, Stuttgart
32. Klaus D. Wachlin
Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart