

- Titel:
**Bildungsmarketing für die Weiterbildung am Arbeitsplatz
– ein Modellversuch für kleine und mittlere Unternehmen**
- Autor:
Eckart Severing
- Erschienen in:
**Faulstich, P. (Hrsg.): Innovative Projekte in der Erwachsenen-
bildung. Juventa 1997**

Bildungsmarketing für die Weiterbildung am Arbeitsplatz – ein Modellversuch für kleine und mittlere Unternehmen

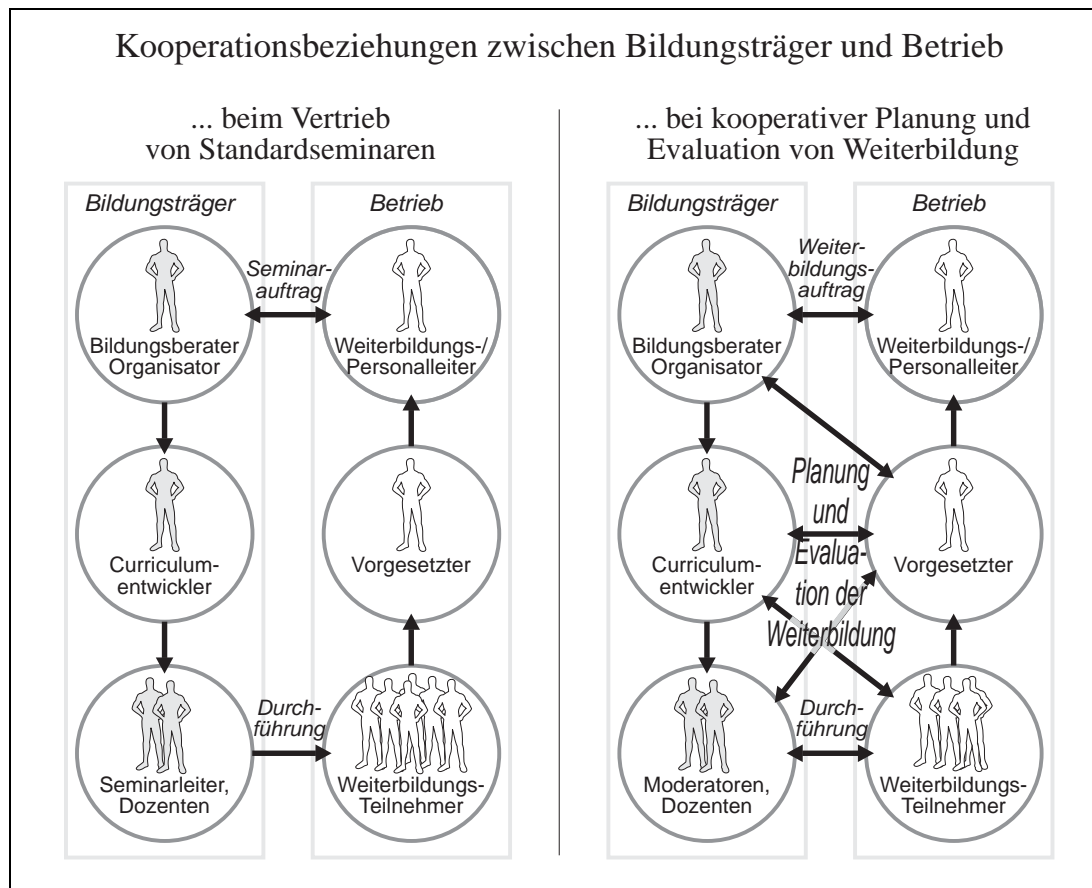
1. Ausgangspunkte des Modellversuchs

Bereits in den siebziger Jahren hat sich die Erkenntnis etabliert, daß nicht technische Investitionen der limitationale Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen sind, sondern in erster Linie die Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter, die die neuen Technologien produktiv einsetzen sollen. Entsprechend wird seither die betriebliche Weiterbildung weniger als Incentive und Gratifikation gesehen, sondern gilt als strategische *Investition* in „Humankapital“. Vor allem große Unternehmen betrieben intensive Bildungsplanung und setzen eigene Experten und externe Bildungsträger zur Deckung genau ihrer besonderen Bildungsbedarfe ein.

Kleine und mittlere Unternehmen, die über dezidiertes pädagogisches Personal in der Regel nicht verfügen, sind darauf angewiesen, daß externe Bildungsträger auch Funktionen der Bedarfsanalyse, Bildungsplanung und -evaluation übernehmen. Die Zulieferung von Standardseminaren durch Bildungsträger reicht gerade für diese Unternehmen nicht aus. Das vorfindliche Angebot erscheint unter diesem Aspekt vielfach mangelhaft: es ist weitgehend von schulorientierten Grundsätzen bestimmt und berücksichtigt zuwenig den Anwendungstransfer, d. h. die Nutzung des Erlernten in der Arbeitswelt [Döring, Faulstich 1995].

Konzepte des Bildungsmarketing – als Ableitung von Theorien des Dienstleistungsmarketing [vgl. Wilbers 1996, Geißler 1993] – befassen sich mit einer Optimierung des Verhältnisses von Bildungsanbietern und Bildungsnachfragern, das in der Regel über Marktbeziehungen vermittelt ist. Dem Auseinanderfallen von betrieblichem Bildungsbedarf einerseits und dem Seminarangebot von Bildungsträgern andererseits wird in Konzepten des Bildungsmarketing mit einem zentralen Element des strategischen

Dienstleistungsmarketing begegnet: der „Integration des externen Faktors“ [vgl. Meyer 1986; mit Bezug auf die Weiterbildung: Geißler 1993; Stahl 1993]. Nicht erst in der Phase der eigentlichen Leistungserbringung, d. h. während der Qualifizierung, sondern weit zuvor bei der Bildungsbedarfsanalyse, beim inhaltlichen und didaktischen Design und bei der Organisation sind Aktivitäten, die bislang von den Akteuren in Betrieb und Bildungsträger getrennt übernommen werden, in einen kooperativen Abstimmungsprozeß einzubringen. Damit reichen punktuelle Verkäufer/Einkäuferbeziehungen, wie sie beim Vertrieb von Standardseminaren üblich sind, nicht mehr aus. Es muß ein Raum gemeinsamer Aktivitäten und Verantwortungen von „Bildungsberatern“ des Bildungsträgers einerseits und Mitarbeitern des Betriebes andererseits entstehen. Kooperative Qualifikationsbedarfsanalyse, Bildungsberatung und kooperative Maßnahmeevaluation sind die zentralen Elemente des Bildungsmarketing.



Grafik

Quelle: Severing 1994, S. 219

2. Die Gestaltung des Modellversuchs

Die bfz Bildungsforschung hatte bereits von 1989 bis 1994 im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) einen Modellversuch über „Strategisches Bildungsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen“ durchgeführt. Im Rahmen dieser Projekte wurden die Kooperationsbeziehungen von 450 Unternehmen in Bayern zu Bildungsträgern untersucht und Methoden und Instrumente einer umfassenden Bildungsberatung für KMU entwickelt [vgl. Stahl 1993; Stahl, Stölzl 1994]. Dieses Projekt ging

noch im wesentlichen vom Lehrgang als Regelform beruflicher Qualifizierung aus: statt Standardseminaren sollen „maßgeschneiderte Seminare“ angeboten werden. Beratung soll den Seminaren vorausgehen und kooperative Evaluation ihnen folgen etc.

Der enge Bezug auf lehrgangsförmige Weiterbildung hatte einerseits eine klare quantitative Grundlage: überwiegend wird heute in der betrieblichen Bildung noch in Seminaren, Kursen und Lehrgängen qualifiziert. Auf der anderen Seite läßt sich aber auch ein systematischer Grund identifizieren: die „Integration des externen Faktors“ geht zunächst von der Scheidung der Funktionsbereiche von Betrieb und Bildungsträger aus, um dann zu fragen, wie ihre Kommunikation, ihre Kooperation und damit der betriebliche Nutzen verbessert werden kann. Mit der Form des Lehrgangs liegt eine klare Trennung zwischen Bildungsnachfragern und Bildungs-Dienstleistern vor. Die Leistungen des Bildungsträgers sind abgrenzbar und dadurch marktfähig. Die Zusammenführung der getrennten Funktionen von Bildungsträgern und Betrieben ist *die* Grundlage aller Konzepte des Bildungsmarketing, die fragen, wie die Passung von Bildungsbedarf und -angebot über daneben stehende Kooperationsbeziehungen hergestellt werden kann. Der Bezug der Weiterbildungstätigkeit auf die Welt der Arbeit erfolgt in einem getrennten, kontinuierlichen Rückbezug.

Der hier dargestellte nachfolgende Modellversuch – wiederum des BiBB – zum „Bildungsmarketing für arbeitsplatznahe Weiterbildung“ vollzieht einen Übergang, der über den Ansatz des klassischen Bildungsmarketing hinaus weist: er geht davon aus, daß die *Entwicklung neuer Lernformen*, die für sich und nicht erst nachträglich betriebliche und pädagogische Handlungsfelder integrieren, die eigentliche Antwort auf die Fragestellungen des Bildungsmarketing ist.

Selbst nach allen Regeln des Bildungsmarketing betriebs- und teilnehmerindividuell gestaltete Seminare sind in vielen KMU keine Lösung der Qualifizierungsprobleme. Die Bedarfsgerechtigkeit des Seminars ist nur über aufwendige Zusatzprozeduren zu sichern, die für mittelständische Unternehmen kaum finanzierbar sind und die verhindern, daß Bedarfe zeitnah und unmittelbar befriedigt werden können. Es ging im Modellversuch daher um die Entwicklung neuer, das Seminar ergänzender oder ersetzender Lernformen, die die Bedarfsgerechtigkeit von Weiterbildung *für sich* gewähr-

leisten. *Arbeitsplatznahe Lernformen* sollen den Transfer des Erlernten zur Bewältigung der Erfordernisse des jeweiligen Arbeitsplatzes gegenüber lehrgangsförmiger Weiterbildung grundsätzlich verbessern. Durch die zeitliche und örtliche Integration von Lernen und Arbeiten soll ein inhaltliches Auseinanderfallen von Bildungsbedarf und Qualifizierung systematisch vermieden werden. Aus den Arbeitsanforderungen soll sich unmittelbar ergeben, was in welchem Umfang gelernt werden kann.

In der ersten Phase des Modellversuchs wurde auf Grundlage der Auswertung von Befragungen eine Reihe von Kriterien der Entwicklung arbeitsplatznaher Lernformen aufgestellt. Diese sind:

- Der Arbeitsplatz soll so gestaltet sein, daß er Lernprozesse überhaupt ermöglicht: d. h. organisatorische Potentiale (in bezug auf Arbeitstakt, Zeitbudgets, Entlohnungsverfahren etc.) und didaktische Potentiale (in bezug auf Anschaulichkeit und Transparenz der Abläufe) bieten.
- Qualifizierungen müssen niedrigschwellig verfügbar sein, d. h. ohne hohen organisatorischen Aufwand und langen zeitlichen Vorlauf realisierbar sein.
- Die Qualifizierungsinhalte müssen auf Arbeitsanforderungen bezogen sein, d. h. sie müssen anwendungsorientiert modularisiert sein und dürfen nicht einer curricularen Systematik folgen.
- Das soziale und organisatorische Umfeld der Arbeitsprozesse muß in arbeitsplatznahen Qualifizierungen zumindest berücksichtigt, möglichst aber genutzt werden.
- Die Lernenden müssen über ein gewisses Maß an Handlungsautonomie am Arbeitsplatz verfügen. Arbeitsplatznahe Qualifizierungen sind im wesentlichen selbstorganisierte Qualifizierungen. Der Lernende selbst identifiziert Bildungsbedarfe und entscheidet über Lernmittel und Lernzeiten.

Zentrale Fragestellung des Modellversuchs war (1.), inwieweit externe pädagogische Dienstleistungen für die Durchführung arbeitsplatznaher Qualifizierungen in KMU notwendig sind, und (2.), ob diese Leistungen in vermarktbarer, d. h. abgrenzbarer Form erbracht werden können.

Die Durchführung des Modellversuchs stellte grundlegend andere *methodische Anforderungen* als die des vorausgegangenen. Während dort Daten einer Vielzahl der beteiligten

Unternehmen erhoben und quantitativ ausgewertet wurden, ging es hier um die Möglichkeit betriebsindividueller Entwicklungen arbeitsplatznaher Lernformen. Daher wurde mit (insgesamt sechs) *Fällen* gearbeitet. Diese Begrenzung erlaubte eine intensive Kooperation mit den einzelnen Unternehmen und diente der Stärkung der formativen Seiten des Modellversuchs. Die resultierenden Fallstudien sind insofern nicht Ergebnisse externer Beobachtung in einem experimentellen Forschungsdesign, sondern transportieren auch die Entwicklungsperspektiven des Modellversuchs selbst in die betriebliche Bildungsarbeit.

3. Ergebnisse des Modellversuchs

Als wesentliche Ergebnis des Modellversuchs kann gelten, daß die Leistungen externer Weiterbildungsträger, und damit auch der Ansatz des Bildungsmarketing, mit dem Einsatz arbeitsplatznaher Qualifizierungsformen *nicht* obsolet werden. Die Entwicklung von Instrumenten, Materialien, Lernmethoden und Organisationsformen für den Einsatz in der Arbeitswelt verlangt fundierte betriebspädagogische Kenntnisse und mußte daher in allen untersuchten Fällen von spezialisierten Bildungsexperten begleitet werden. Sie muß aber grundlegend anderen Anforderungen genügen.

Die externen Leistungen im Bereich der arbeitsplatznahen Weiterbildung bestanden in:

- der Beratung und Unterstützung der Unternehmen bei der lernfreundlichen Gestaltung von Arbeitsprozessen bzw. bei der Konzipierung dezidierter arbeitsplatznaher Lernarrangements;
- der Erhebung von Bildungsbedarf am Arbeitsplatz und der Beurteilung geeigneter Qualifizierungsformen;
- der Erstellung von Lernmaterialien, die den Anforderungen bestimmter Arbeitsplätze entsprechen;
- der ergänzenden Durchführung von Lehrgängen und Seminaren, die arbeitsplatznahes Lernen begleiten und unterstützen, z. B. zur Weiterbildung über Grundlagen oder Fachsystematiken oder über solche Inhalte, die über die Tätigkeit am aktu-

ellen Arbeitsplatz hinausweisen;

- der Implementation arbeitsplatznaher Lernformen durch pädagogische Fachexperten;
- der Evaluierung von Erfolgen arbeitsplatznaher Weiterbildung: Lernerfolgen einerseits und soweit angestrebt, Erfolgen bei der Steigerung individueller Arbeitsproduktivität;
- der anleitenden Begleitung arbeitsplatznaher Lernprozesse durch Instruktoren und Moderatoren.

Die externen Bildungsexperten mußten daneben in einigen Unternehmen die Rolle von gleichsam neutralen, in betriebliche Interessengegensätze nicht involvierten Moderatoren übernehmen. Gerade Lernprozesse am Arbeitsplatz können durch Überlagerung mit hierarchischen Problemen, Durchsetzungs- und Führungsfragen leicht beeinträchtigt werden. Die Hinzuziehung von betriebs- bzw. abteilungsexternen Weiterbildungsexperten konnte diese Gefahr mindern.

Alte, auf das Seminar bezogene Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Bildungsträgern reichten für die Erbringung solcher Leistungen nicht mehr aus. Es liegt auf der Hand, daß die Nutzung der Leistungen von betriebsexternen Bildungsträgern für die Gestaltung von arbeitsplatznahen Weiterbildungsformen eine andere Intensität der Zusammenarbeit voraussetzt als etwa die bedarfsgerechte Gestaltung von Lehrgängen. Die Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen konnte nur soweit gelingen, wie sich der Bildungsträger mit den Details der Anwendung neuer Qualifikationen befaßte und Betriebspraktiker dem Bildungsträger Einfluß auf die pädagogische Gestaltung von Arbeitsprozessen einräumten. Angebote arbeitsplatznaher Weiterbildung für Betriebe setzen also voraus, daß die Separierung von Anbietern und Nachfragern partiell überwunden wird. Die Entwicklung arbeitsplatznaher Weiterbildungsangebote konnte nur in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Betrieb erfolgen.

Externe Bildungsträger konnten betriebspädagogisches, didaktisches und methodisches Fachwissen in die Gestaltung arbeitsplatznaher Lernarrangements einbringen. Es zeigten sich jedoch eine ganze Reihe organisatorischer Probleme, mit denen innerhalb der Sondersituation eines Modellversuches zwar umgegangen werden konnte, die jedoch

nicht in transferierbarer Weise gelöst werden könnten.

- An erster Stelle ist das Problem der *Finanzierung individualisierter Bildungsleistungen* zu nennen. Arbeitsplatznahe und erst recht arbeitsplatzintegrierte Formen der Weiterbildung erlauben klare Leistungszuordnungen nicht. Arbeitsplatznahe Weiterbildung ist noch weniger standardisierbar als seminaristische; sie differenziert sich nach Inhalten und Vermittlungsformen entlang der betrieblichen Arbeitsteilung. Dies erfordert hohen, bei jeder Maßnahme neu zu erbringenden Konzipierungs- und Vorbereitungsaufwand. Entsprechende Angebote können gegenüber den Unternehmen als Nachfragern dann gemacht werden, wenn diese über eine große Anzahl gleichartiger Arbeitsplätze mit ähnlichen Lernbedarf verfügen. Das heißt: in der Regel werden zunächst große Unternehmen als Auftraggeber solcher Weiterbildungsleistungen in Betracht kommen. Kleinere und mittlere Unternehmen werden bestenfalls in betriebsübergreifenden sektoralen Weiterbildungsverbänden mit allen sich daraus ergebenden besonderen Schwierigkeiten über das nötige Nachfragepotential zur Gestaltung arbeitsplatznaher Weiterbildungskonzepte verfügen.
- Anders als manchen anderen externen Dienstleistungsträgern offenbart ein Unternehmen Bildungsträgern, die arbeitsplatznahe Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln sollen, interne Verfahren der Arbeitsorganisation und der Personalführung. Hier werden sensible Bereiche berührt. Dies kann die notwendige Intensität der Kooperation beeinträchtigen.
- Kooperationspartner von Bildungsträgern in mittelständischen Unternehmen ist meist der Inhaber bzw. Geschäftsführer oder eine Personalabteilung und nur in Ausnahmefällen unmittelbar die Abteilung, für die Bildungsleistungen erbracht werden. Gerade bei der Konzipierung von Maßnahmen der arbeitsplatznahen Weiterbildung erscheint jedoch der direkte Kontakt zu den Weiterbildungsteilnehmern und deren Vorgesetzten bereits in der Phase der Maßnahmeplanung unabdingbar, um z. B. Gestaltungsmöglichkeiten zu thematisieren [vgl. auch Faulstich 1996, S. 376 ff.]. Daher wären Verbindungen auf neuen Ebenen zu schaffen, die auch innerbetriebliche Funktionszuweisungen affizieren würden.

Die Verbreitung arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen wird heute wesentlich durch die Entwicklung *neuer Lernmedien* gestützt. Wenn Lernpotentiale am Arbeitsplatz verfügbar gemacht werden sollen, dann sind auch Lernmedien vonnöten, die sich an den Arbeitsplatz heranführen lassen. An vielen Arbeitsplätzen stehen DV-Geräte und -Netze bereit, die als Lernstationen und/oder Kommunikationsmedien für interaktive Lernmedien wie CBTs, Telelearning und Teletutoring genutzt werden können. Lernen kann in direktem Austausch mit dezentralen Dozenten und Experten absolviert werden, da viele Unternehmen über Anbindungen an leistungsfähige Datennetze verfügen, die auch für die betriebliche Bildung genutzt werden können. Die technische Integration von Arbeits- und Informationsmedien einerseits und Lernmedien andererseits im DV-Umfeld der Arbeitsplätze erlaubt situiertes, problembezogenes Lernen unmittelbar aus der Arbeitstätigkeit. Die neuen Lernmedien sind flexibel einsetzbar, räumlich und zeitlich ungebunden und erlauben schließlich einen individualisierten Zugriff der Lernenden. Gerade die neuen Medien sind damit nicht ein weiteres Gestaltungsmittel für Bildungsmaßnahmen, sondern lösen diese in ihrer althergebrachten Form auf.

Erst in der Endphase des Projektes wurde die Frage behandelt, ob die Nutzung neuer, interaktiver Lernmedien bei der arbeitsplatznahen Weiterbildung den Widerspruch zwischen der notwendigen betriebsspezifischen Adaption arbeitsplatznaher Weiterbildungsangebote und ihrer Vermarktbarkeit noch weiter verschärft: Die Leistungen des Bildungsträgers werden im wesentlichen nicht mehr im eigentlichen pädagogischen Akt – quasi handwerklich in Bildungsmaßnahmen – erbracht, sondern in deren Vorproduktionsprozeß. Die Kosten der Erstellung und Pflege von CBT-Programmen und Telelern-Modulen sind deutlich höher als die Entwicklungskosten herkömmlicher Seminare. Das ökonomische Kalkül der Bildungsträger gebietet demgemäß einen möglichst vielfachen Einsatz einmal erstellter Lernprogramme. Daher werden mit diesen Programmen bisher in der Regel auch standardisierte und berufsbezogene Lerninhalte abgedeckt. Der Einsatz neuer Lernmedien am Arbeitsplatz hingegen verlangt eine höhere Flexibilität. Die Programme müssen gemäß den jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen gestaltet sein. Mit einzelnen Unternehmen als Nachfragern sind dabei die für den ökonomischen Erfolg der Bildungsträger erforderlichen Absatzzahlen kaum zu erzielen [vgl. Severing 1997].

Ob die Organisation arbeitsplatznaher Qualifizierung auch eine Sache von Bildungsträgern wird, oder ob sie Betriebswirten, Arbeitswissenschaftlern und Ingenieuren überlassen bleibt, hängt davon ab, ob neue, erweiterte Konzepte des Bildungsmarketing realisiert werden. Es erscheint dabei insbesondere angebracht, der träger-internen Ausbildung für den Umgang mit neuen Lernformen Aufmerksamkeit zu schenken. Diese muß ein weites Feld abdecken: Es geht um

- didaktische Einsatzkonzepte, Grundlagen der Gestaltung lernfreundlicher Arbeitsplätze;
- Kenntnisse moderner Arbeitsorganisation in Produktion und Verwaltung, betriebswirtschaftliche Grundlagen der Qualifizierung am Arbeitsplatz;
- die Sensibilisierung für strategische Fragen der arbeitsplatznahen betrieblichen Bildung;
- Verfahren des operativen Managements für neue Lernmedien, Verfahren der Evaluation ihrer Lerneffizienz.

Im Modellversuch wurden daher eine Reihe von Instrumenten für Bildungsberater entwickelt, die helfen sollen, berufspädagogischen Kompetenzen in die Gestaltung arbeitsplatznaher Lernformen einzu bringen. Diese Instrumente sollen dazu beitragen, die Fixierung vieler Bildungsträger auf das Seminar als die zentrale Form beruflicher Bildung zu überwinden.

Literaturverzeichnis

- bfz 1996 bfz Bildungsforschung (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. Dokumentation zum Modellversuch „Bildungsmarketing“. Bielefeld: Bertelsmann 1996
- Döring, Faulstich 1995 Döring, O.; Faulstich, P.: Zusammenarbeit von Weiterbildungsträgern und Betrieben. In: Hessische Blätter für Volksbildung 1.1995
- Faulstich 1996 Faulstich, P.: Qualifikationsbegriffe und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bd. 92 H.4 (1996), S. 366–379
- Geißler 1991 Geißler, H.: Bildungsmarketing – Zur Pädagogisierung von Marketing. In: Grundlagen der Weiterbildung 3.1991, S. 149–154
- Geißler 1992 Geißler, H.: Bildungsmarketing – Vorhut eines humanistischen Marketingmodells? 3.1992, S. 162–168
- Meyer 1986: Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele. Augsburg: FGM 1986²
- Sages, Haeberlin 1980 Sages, W.; Haeberlin, F. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a.: Schroedel 1980
- Severing 1994 Severing, E.: Arbeitsplatznahe Weiterbildung – Betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Strategien. Neuwied: Luchterhand 1994
- Severing 1996 Severing, E.: Der Beitrag computergestützter Lerntechnologien zum Lernen am Arbeitsplatz. In: Schenckel, P. et al. (Hrsg.): Didaktisches Design für die multimediale, arbeitsorientierte Berufsbildung. Berlin: BiBB 1996
- Severing 1997 Severing, E.: Lernen mit Multimedia – eine Bewährungsprobe für Bildungsträger. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Tagungsdokumentation zum 3. Fachkongreß des BiBB [in Druck]
- Stahl 1993 Stahl, T.: Der Modellversuch „Bildungsmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen“. In: Loebe, H.; Severing, E. (Hrsg.): Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe. Reihe: Wirtschaft und Weiterbildung Bd. 4. Nürnberg: bfz 1993. S. 25–56
- Stahl, Stölzl 1994 Stahl, T.; Stölzl, M.: Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Reihe: BiBB (Hrsg.): Berichte zu beruflichen Bildung 33. Bielefeld: Bertelsmann 1994
- Wilbers 1996 Wilbers, K.: Bildungsmarketing vs. Pädagogik. Kritische Anmerkungen zu einem Spannungsverhältnis. In: Zimmer, G.; Holz, H. (Hrsg.): Lernarrangements und Bildungsmarketing für multimediales Lernen. Nürnberg: BW-Verlag 1996. S. 226–257