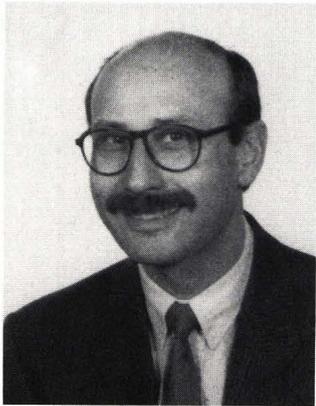


## Arbeitsorientiertes Lernen im Weiterbildungsverbund

Neue Ansätze zur Lernortkombination in der betrieblichen Weiterbildung\*)

Bent Paulsen

*Das Konzept „Arbeitsorientiertes Lernen — lernorientiertes Arbeiten“ soll vor allem den Ausbau der betrieblich-beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten kleiner und mittlerer Betriebe vorantreiben.<sup>1)</sup> Ziel ist die präventive Weiterbildung von Beschäftigten, die aufgrund ihrer geringen berufsfachlichen Qualifikationen bei der Einführung flexibler Produktionskonzepte vom Verlust des Arbeitsplatzes und von Dauerarbeitslosigkeit bedroht sind. Ziel ist auch, Un- und Angelernte als Qualifikationspotential anzusprechen, das bislang in den betrieblichen Qualifizierungsstrategien weitgehend vernachlässigt wird. Erreicht werden sollen diese Ziele durch die methodische und organisatorische Anwendung neuer Ansätze der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Verschiedene Modelle zur Organisation und Finanzierung solcher Integrationskonzepte werden diskutiert und im folgenden unter dem Blickwinkel der inhaltlichen und organisatorischen Verknüpfung von betrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung skizziert. Hierbei spielen außerbetriebliche Weiterbildungseinrichtungen eine zentrale Rolle.*



Bent Paulsen  
Dipl.-Soziologe; Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, Abteilung 4.2 „Lehr- und Lernprozesse“. Arbeitsgebiet: Berufliche Weiterbildung mit Schwerpunkt betriebliche Weiterbildung und Organisationsentwicklung, berufliche Qualifizierung von Un- und Angelernten, berufliche Nachqualifizierung von Langzeitarbeitslosen.

**Lernorientiertes Arbeiten** setzt den Akzent auf die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsanforderungen, deren Bewältigung mit systematischer Qualifizierung verbunden wird. Lernort ist der betriebliche Arbeitsplatz. **Arbeitsorientiertes Lernen** setzt den Akzent auf den Transfer von neuen Wissensinhalten in berufliche Handlungs- und Verhaltenskompetenz, d. h. Orientierung der Lerninhalte an ganzheitlichen beruflichen Handlungsanforderungen. Lernort kann sowohl der Betrieb als auch eine

außerbetriebliche Weiterbildungseinrichtung sein. Die Verbindung beider Akzente zielt auf die organisatorische und fachliche Verknüpfung des betrieblich-beruflichen Lernens. Dieses Konzept stellt daher eine unmittelbare Verbindung zur Rolle der Lernorte in der betrieblich-beruflichen Weiterbildung her.

Vor dem Hintergrund programmatischer Aussagen zur Entwicklung von Weiterbildungsverbänden sowie einer Reihe von Versuchen zur Erprobung von Verbundkonzepten wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, wie sich das Konzept des arbeitsorientierten Lernens und lernorientierten Arbeitens auf die Aufgaben der Lernorte in der betrieblich-beruflichen Weiterbildung auswirken wird und welche Rolle in diesem Zusammenhang außerbetriebliche Weiterbildungseinrichtungen wahrnehmen können.

Die These lautet: Das Konzept „Arbeitsorientiertes Lernen — lernorientiertes Arbeiten“ integriert die bislang vereinzelt betrachteten klassischen Lernorte in der beruflichen Weiterbildung. Das bedeutet, daß der Ort für berufliche Weiterbildung nicht wahlweise in betrieblicher oder außerbetrieblicher Form je nach Angebotslage und verfügbaren Ressourcen bestimmt werden muß, sondern daß den einzel-

nen Lernorten ihre spezifische Funktion nach fachlichen und lernorganisatorischen Kriterien zugewiesen wird: Der **betriebliche Arbeitsplatz**, der im Zuge der Anwendung neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte zum Arbeits- und Lernort gestaltet wird, der **Seminarraum** bzw. die **Übungswerkstatt der Weiterbildungseinrichtung** als außerbetrieblicher Lernort sowie die **Herstellerschulung** als vorgelagerter Ort der Handhabungsunterweisung sind mithin als zusammenhängende Elemente lernorientierten Arbeitens und arbeitsorientierten Lernens zu verstehen.

Der Einwand gegen außerbetriebliche Weiterbildung, sie sei mit großen Transferverlusten verbunden, bzw. sie berücksichtige die einzelbetrieblichen Bedingungen nur unzureichend, kann auf dieser Basis entkräftet werden: Sinn und Zweck der Integration ist vor allem die Transferierbarkeit von erworbenen Weiterbildungsinhalten in qualifizierte berufliche Handlungsfähigkeit.

Allerdings ist Integration kein automatischer Effekt, sie verlangt im Gegenteil Kompetenzen in organisatorischer und erwachsenenpädagogischer Hinsicht, die bei kleinen und mittleren Betrieben in der Regel nicht vorhanden sind und für die daher neue Kapazitäten geschaffen oder vorhandene neu organisiert werden müssen. Dies verursacht Kosten.

### Das Kooperationskonzept: Weiterbildungsverbund

Der *Hauptausschuß des Bundesinstituts für Berufsbildung* hat 1989 ein *Positionspapier zur Kooperation in der Weiterbildung* verabschiedet, in dem Voraussetzungen und Ziele von Weiterbildungsverbänden beschrieben werden:<sup>2)</sup> Beispielgebend für Kooperation in der betrieblich-beruflichen Weiterbildung sind Verbundorganisationen, die im Bereich der beruflichen Ausbildung eingerichtet worden sind, um Quantität und Qualität der

\*) Überarbeitete Fassung eines Vortrags zur KAW-Fachtagung „Arbeitsorientiertes Lernen — lernorientiertes Arbeiten“ am 12. 9. 1990 in Bonn.

Ausbildung im dualen System zu sichern. Ausgangspunkt der Zusammenarbeit ist jeweils zwischen verschiedenen Betrieben bzw. Unternehmungen mit dem Ziel, mit eigenen Mitteln nicht hinreichend zu lösende Qualifizierungsaufgaben gemeinsam zu bewältigen. Freilich sind der Analogie Grenzen gesetzt; da berufliche Ausbildung nach einem bundeseinheitlich verbindlichen Regelwerk durchgeführt wird, müssen die Partner eines Ausbildungsverbands ihre jeweiligen Rechte und Pflichten detailliert festlegen und damit auch die Kostenfrage regeln.<sup>3)</sup>

Zur freiwilligen Einrichtung eines Weiterbildungsverbands sind ein gleichartiger Qualifizierungsbedarf und ein gleichartiges Interesse der Partner vorausgesetzt. Weitere spezielle Ziele müssen hinzukommen, deren Lösung nur oder besser im Verbund zu finden ist. Das können zum Beispiel mangelnde Angebote außerbetrieblicher Einrichtungen am Ort bzw. in der Region oder Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sein, die eine gemeinsame Nutzung vorhandener Angebote und Einrichtungen bei kleinen Mitarbeiterzahlen zum Ziel haben. Die Verbundorganisation kann somit geeignet sein, die Nachfragerseite, also die Betriebe und den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter gegenüber der Anbieterseite, also den Weiterbildungseinrichtungen, zu stärken und damit die Angebotsstruktur quantitativ und qualitativ zu beeinflussen. Der Verbund kann darüber hinaus fachlich qualifizierte Hilfestellung bei der Ermittlung und Umsetzung des einzelbetrieblichen Weiterbildungsbedarfs geben, indem er bei gemeinsamer Kostenträgerschaft eine entsprechende Service-Funktion einrichtet.

Bereits 1988 hatte ebenfalls der *Hauptausschuß* des Bundesinstituts als eines der zentralen Themen intensiver Kooperation die steigende Anwendung neuer Technologien in kleinen und mittleren Betrieben benannt. In seinen *Empfehlungen zur Unterstützung von Klein- und Mittelbetrieben bei der Ein-*

*führung neuer Techniken* schlägt der Hauptausschuß unter anderem vor, die „Kooperation zwischen Betrieben und betriebsexternen Weiterbildungseinrichtungen sowie von Betrieben untereinander als Weiterbildungsverbände systematisch . . . (zu fördern). Auch Fernunterricht und andere geeignete Weiterbildungsmedien sollten verstärkt genutzt werden.“<sup>4)</sup>

## Der zwischenbetriebliche Verbund

In einer Broschüre des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft wird das *Ziel des zwischenbetrieblichen Verbunds* programmatisch beschrieben: „. . . durch gegenseitige Nutzung jeweils vorhandener personeller, materieller und technischer Kapazitäten ihren Planungs-, Arbeits- und Qualifizierungsaufwand zur Lösung von Aufgaben, Problemen und Fragestellungen auf folgenden Kooperationsfeldern zu verringern: Know-how-Transfer, Konzeptentwicklungen, Weiterbildung . . .“<sup>5)</sup>

### Das Projekt Bergisch Gladbach

Beispielhaft erprobt wurde dies bereits 1984 in einem vom BMBW geförderten Projekt in der Region Bergisch Gladbach.<sup>6)</sup> Ziel war die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien, genauer: Hilfestellung bei der Ermittlung und Erzeugung derjenigen Qualifikationen, deren Fehlen die Implementation neuer Technologien zum ökonomischen Risiko machen.

Ohne Ausnahme wurden von den betroffenen Betrieben in diesem Zusammenhang zwei wesentliche Defizite erkannt: Der Mangel an Strategien und Konzepten für Qualifizierungsmaßnahmen und der Mangel an Möglichkeiten, solche Maßnahmen selbst kompetent durchführen zu können. Die Einrichtung eines zwischenbetrieblichen Verbunds in der Form eines Vereins hatte daher zum Ziel, zum Abbau dieser Defizite beizutragen. Wesentliches Merkmal war der

**Selbsthilfe**charakter des Verbunds. Aus eigenen Mitteln — finanziert aus den Mitgliedsbeiträgen — wurde eine Kontakt- oder Leitstelle eingerichtet mit der Aufgabe, ein Konzept für die Weiterbildung der angeschlossenen Betriebe zu entwickeln, die Durchführung unter Einbeziehung von externen Weiterbildungseinrichtungen zu organisieren und nachzubereiten sowie weiteren Know-how-Transfer zu organisieren.

Das Projekt ist von den Partnern akzeptiert worden als leistungsfähiges Instrument zur Behebung akuter Qualifikationsdefizite; ob es auch geeignet war, wettbewerbsbedingte Abschottungstendenzen der Betriebe zu überwinden, läßt sich im nachhinein nicht feststellen. Es ist jedoch zu vermuten, daß dieser Faktor in der Regel einem Verbund in Selbsthilfeform zwischen Wettbewerbern auf Dauer enge Grenzen setzt.

### Das Projekt Weiterbildungsverbund Hessen

Eine Variante des zwischenbetrieblichen Verbunds, die den zuletzt genannten Gesichtspunkt berücksichtigt, wurde als Modellversuch vom Bundesinstitut für Berufsbildung gefördert. Im Rahmen der Modellversuchsreihe „Neue Technologien in der beruflichen Bildung“ hat das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft einen **zwischenbetrieblichen Weiterbildungsverbund** entwickelt, in dem Facharbeiter aus Klein- und Mittelbetrieben sowohl in der überbetrieblichen Bildungseinrichtung als auch in Großbetrieben für den Umgang mit neuen Techniken qualifiziert wurden. Das Konzept sah mithin als Beteiligte die angeschlossenen 55 Klein- und Mittelbetriebe, fünf Großbetriebe als Ankerbetriebe sowie das Bildungswerk als Leitstelle vor.<sup>7)</sup>

Aus den Projektberichten<sup>8)</sup> geht hervor, daß der Verbund geeignet war, den akuten Weiterbildungsbedarf der beteiligten Betriebe (überwiegend mittlere Betriebe mit 100 bis 500 Beschäftigten) zu decken. Aufgrund der hervorgeho-

benen Handlungs- und Transferorientierung ist es gelungen, gegenüber den Betrieben den Nachweis zu führen, daß Investitionen in Weiterbildung wirtschaftlichen Nutzen bringen. Der Verbund hatte durch die Fokussierung auf **Ankerbetriebe** schließlich auch den Abschottungseffekt der Mittelbetriebe untereinander weitgehend auffangen können. Gleichwohl wird nach Abschluß des Versuchs als noch nicht hinreichend gelöstes Problem der Kostenfaktor benannt, den Einrichtung und Aufrechterhaltung des Verbunds bewirken; trotz der deutlich verbesserten Qualifikation der betrieblichen Mitarbeiter haben ihre Betriebe die in diesem Modell erforderlichen Freistellungszeiten als ertraglose betriebliche Aufwendungen betrachtet.<sup>9)</sup>

## Das regionale Netzwerk

Im Sinne eines Netzwerks, in dem bereits bestehende Einrichtungen zusammenarbeiten und vorhandene Kapazitäten entweder besser nutzen oder erweitern, lassen sich vier beispielhafte Ansätze verstehen, die teilweise schon seit längerem verfolgt werden. Ein zentrales Anliegen ist der Versuch, auf der Basis des Wettbewerbs die Struktur der Weiterbildungsangebote stärker an den Nachfragerinteressen auszurichten und gleichzeitig die Entscheidungsprozesse in den Betrieben über die Durchführung beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen zu versachlichen.

**Das Beispiel Baden-Württemberg: Regionale Arbeitsgemeinschaften**  
Kooperation in der beruflichen Weiterbildung ist das Ziel der seit 1969 bestehenden *Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung in Baden-Württemberg*<sup>10)</sup>, hier jedoch ausgehend von den Bildungseinrichtungen. Das Landesgewerbeamt fungiert als Leitstelle, die durch einen Landesarbeitskreis fachliche und organisatorische Hilfestellung für mittelständische Betriebe und Weiterbildungsträger in Form von Konzepten für Pilotseminare leistet. Darüber hinaus för-

dert das Landesgewerbeamt die Entwicklung von Fortbildungsprogrammen in den regionalen Arbeitsgemeinschaften, um dadurch zur Erweiterung des Fortbildungsangebots in den Regionen, zum Abbau des Angebotsgefälles zwischen Ballungszentren und ländlichem Raum sowie zur Verbesserung der Transparenz der Angebote beizutragen.

Eine Besonderheit des Modells der regionalen Arbeitsgemeinschaften ist zunächst, daß ihnen Vertreter aller Träger beruflicher Weiterbildung angehören, d. h., daß auch kommunale Einrichtungen wie Volkshochschulen einbezogen sind. Eine zweite Besonderheit ist, daß die regionalen Arbeitsgemeinschaften neben der koordinierenden Unterstützung durch das Landesgewerbeamt nach den Richtlinien des zuständigen Landesministeriums Zuschüsse zu den Organisationskosten, zu den Kosten für die Entwicklung und Erprobung neuer Methoden in der beruflichen Weiterbildung und schließlich zu den Werbungskosten für die Bekanntmachung der Weiterbildungsangebote erhalten. Durch ihre regionale Gliederung haben sie darüber hinaus die Möglichkeit, ihre Angebote eng fachlich und organisatorisch mit den ansässigen Betrieben abzustimmen und dadurch sehr nahe an den Weiterbildungsbedarf der Betriebe und der Beschäftigten heranzukommen.

## Gemeinsame Empfehlungen des Deutschen Industrie- und Handeltages und des Deutschen Städtetages

Von der Zielsetzung, Kooperation in der Weiterbildung auf regionaler bzw. lokaler Ebene zu fördern, sind auch die *Gemeinsamen Empfehlungen zur inhaltlichen Gestaltung von Verträgen zur Förderung der Kooperation in der Weiterbildung* getragen, die Ende 1989 vom Deutschen Städtetag und dem Deutschen Industrie- und Handelstag verabschiedet wurden.<sup>11)</sup> Auch hier geht es um die Beteiligung einer Vielzahl von Partnern wie Betrieben und Kammern, berufsbildenden Schulen, Volkshochschu-

len, Einrichtungen des zweiten Bildungswegs und anderen.

Im Unterschied zum baden-württembergischen Modell wird in der gemeinsamen Empfehlung des Deutschen Städtetages und des DIHT die rechtliche und finanzielle Regelung des Verbunds auf vertraglicher Basis vorgeschlagen: in umfassenden Rahmenvereinbarungen für BGB-Gesellschaften einerseits und in Einzelverträgen zur Festlegung von Details andererseits. Erreicht werden soll eine wirtschaftlichere Nutzung von Weiterbildungskapazitäten sowie eine bessere Abstimmung und größere Transparenz des regionalen bzw. lokalen Weiterbildungsangebots.

## Der Modellversuch PTQ

Seit 1989 wird im Ruhrgebiet ein Modellversuch durchgeführt, der die Entwicklung und Erprobung eines modularen Bildungskonzepts für die Vermittlung von **produktionstechnischen Qualifikationen (PTQ)** im Lernortverbund zum Ziel hat.<sup>12)</sup> Innerhalb des aufzubauenen Kooperationsnetzwerkes sollen neue Methoden der Aus- und Weiterbildung in den Berufsfeldern Metall und Elektro entwickelt werden. Zielgruppen des Vorhabens sind Ausbilder und Lehrkräfte sowie Fachkräfte mit Zusatzqualifikationsbedarf. Aufgrund des Mangels an kostengünstigen und variabel einsetzbaren Qualifizierungskonzepten, insbesondere im Bereich der informationstechnischen Vernetzung von Produktionsanlagen, sollen im Rahmen des Vorhabens Qualifizierungsstrategien, Methoden und Ausbildungsmittel entwickelt werden.

Neben diese Innovationsziele tritt als besonderes Merkmal des Projekts PTQ zunächst die Gleichzeitigkeit von Information, Beratung und Entwicklung bei einer zentralen Einrichtung und den dezentralen Regionalverbänden. Die zweite Besonderheit: Im Kern zielen die Entwicklungsarbeiten zwar auf betrieblichen Bedarf; jedoch ist der Verbund insoweit globaler angelegt, als nicht der spezielle einzelbetriebliche Weiterbildungsbe-

darf angesprochen wird. Vielmehr soll „... der wirtschaftliche und technologische Umstrukturierungsprozeß der Region und der Wirtschaftsbetriebe ...“<sup>13)</sup> unterstützt werden. Im Mittelpunkt der Partnerbeziehungen dieses Verbundmodells stehen folglich vorrangig Bildungsträger, Kammern, Verbände, schulische Einrichtungen und Gewerkschaften.

Der außerbetrieblichen Weiterbildung wird in diesem Vorhaben eher eine Substitutionsfunktion als eine Ergänzungsfunktion zugewiesen. Eine methodische Verknüpfung oder Integration von außer- und innerbetrieblicher Weiterbildung kann dieser Ansatz insoweit nicht herstellen.

## Das Projekt „Bergische Großstädte“

Unmittelbar bei der Ermittlung und Realisierung des Weiterbildungsbedarfs von un- und angelernten Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben setzt ein 1991 begonnener Modellversuch in der Region Bergische Großstädte<sup>14)</sup> an. Ausgangspunkt ist der Qualifikationsengpaß, vor dem eine zunehmende Zahl kleiner und mittlerer Fertigungsbetriebe in der Umstellungsphase von konventionellen auf flexible Fertigungsprogramme steht.

Durch die Notwendigkeit, zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit rechnergestützte Fertigungsanlagen einzuführen, wird eine grundlegende Veränderung der Fertigungsorganisation und ein ebenso grundlegend verändertes personalwirtschaftliches Konzept in solchen Betrieben erforderlich<sup>15)</sup>, d. h., der dominierende Einsatz von Un- und Angelernten wird unter diesen Vorzeichen tendenziell unwirtschaftlich. Ebenso evident ist es, daß es vor allem in mittelständischen Betrieben an Strategien fehlt, um diese Entwicklungen aktiv zu gestalten oder sich kompetente Beratung zu verschaffen.<sup>16)</sup>

Der angestrebte Weiterbildungsverbund hat zum Ziel, Beratung auf dem Gebiet der Organisations- und Personalentwicklung zu kom-

binieren mit der Entwicklung und Bereitstellung von „maßgeschneiderten“ Weiterbildungsprogrammen. Im Zentrum steht das einzelbetriebliche Problem, das sich mittels der Beratung als Qualifikationsproblem identifizieren läßt. Um dieses Problem herum soll ein Netzwerk von Personalberatung, Weiterbildungsbedarfsermittlung, Weiterbildungsinformation und Weiterbildungsangeboten für innerbetriebliche wie außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen gespannt werden: Betriebliche Führungskräfte werden in der Aufgabe unterstützt, innerbetriebliche Qualifizierung für Lernungewohnte im Sinne des Konzepts lernorientierten Arbeitens zu gestalten und durchzuführen.<sup>17)</sup>

Die Qualifizierungsinhalte, die in dessen im Einzelbetrieb nicht am Arbeitsplatz vermittelt werden können, sollen ergänzend in außer- oder überbetrieblichen Maßnahmen bei externen Bildungseinrichtungen angesiedelt werden. Die Lernortkombination schließt die Kombination von Einzel- und Gruppenlernen, von tätigkeitsbegleitender Qualifizierung und systematischem theoretischen Seminarunterricht ein.

Da eine einzelne Bildungseinrichtung fachlich wie organisatorisch mit der Aufgabe überfordert wäre, dies im Detail abzustimmen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, ist der Einsatz von Moderatoren vorgesehen. Sie sollen die einzelnen Elemente des Netzwerks koordinieren sowie bei der Auswahl geeigneter bzw. „passender“ Weiterbildungsmaßnahmen ebenso unterstützend tätig werden wie bei der Weiterentwicklung des lokalen/regionalen Bildungsangebots.

Als ein weiteres besonderes Merkmal dieses Vorhabens ist die enge Verzahnung mit regionalpolitischen Zielen im Sinne mittelstandsorientierter Strukturförderung hervorzuheben, die durch die aktive Beteiligung der Wirtschaftsförderungsämter der drei Kommunen unterstrichen wird.

## Kooperation als Dienstleistung

Mit der Darstellung des Netzwerk-Konzepts konnte verdeutlicht werden, daß die Realisierung des Weiterbildungsverbunds eher an zweiter Stelle von der Akzeptanz seitens der Betriebe abhängt. Die Leistungsfähigkeit des Verbundkonzepts zur Lösung akuter Bedarfs- und Angebotsengpässe wurde in den Erprobungsfällen dadurch praktisch nachgewiesen, daß die beteiligten kleinen und mittleren Betriebe eine Entlastung bei der Lösung ihrer Qualifikationsprobleme gefunden haben: Qualifizierung ist überwiegend aus den Betrieben ausgelagert worden; eine direkte Verknüpfung zur betrieblichen Arbeitsorganisation ist ebenso unterblieben wie die Entwicklung integrierter Bildungskonzepte für inner- und außerbetriebliche Maßnahmen. Die skeptische Beurteilung des Dauer-Kostenfaktors für die Aufrechterhaltung der Infrastruktur eines Verbunds und die wettbewerbsbedingte Zurückhaltung bei wechselseitiger Nutzung betrieblicher Lernplätze lassen daher mit Ausnahme des zuletzt skizzierten Vorhabens die Vermutung zu, daß eine dauerhafte Verbundkonstruktion zu aufwendig und womöglich zu schwerfällig ist.

## Das Projekt Qualifizierungsberater

Vor diesem Hintergrund stellt eine Reihe von sieben Modellversuchen einen weitergehenden Ansatz zur Herstellung eines stabilen Verbundsystems dar. Ziel der Versuche war es, eine leistungsfähige „... Beratung der Betriebe zur Gewinnung einer umfassenden Entwicklungsperspektive ...“<sup>18)</sup> aufzubauen und diese über die verschiedenen Bildungsträger hinaus verbundhaft zu organisieren. Pate für dieses Modell waren großbetriebliche Weiterbildungsabteilungen, die für die einzelnen Betriebsabteilungen beratend tätig sind. Diese Beratungsleistung — Hilfe bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und dessen Umsetzung in spezifische Weiterbildungsprogramme — sollte mit den Mo-

dellvorhaben als sozusagen ausgelagerter Funktionsbereich von kleinen und mittleren Betrieben entwickelt und bei den beteiligten Weiterbildungsträgern angesiedelt werden. Damit ist die Aufgabe der Qualifizierungsberater in diesen Vorhaben beschrieben. Sie erhielten gleichsam eine Scharnierfunktion, die darin bestand, nicht nur den Betrieben als Berater zur Verfügung zu stehen, sondern auch gegenüber den Bildungsträgern Vorschläge zur Steuerung des Bildungsangebots zu entwickeln; mit anderen Worten: „... die Paßgenauigkeit zwischen Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsangebot zu erhöhen.“<sup>19)</sup>

Im Ergebnis der Modellerprobung ist festzustellen, daß sich bei den beteiligten Bildungsträgern nicht nur vorübergehend die Struktur der Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben diesem Bedarf stärker angepaßt hat, sondern daß die Qualifizierungsberater ein beständiges Element der Weiterbildungsangebotsentwicklung und -evaluation bei den Bildungseinrichtungen geworden sind. Wo es sich um Bildungseinrichtungen von Körperschaften handelte, ist die Verbundorganisation als Kooperation zwischen verschiedenen Bildungseinrichtungen und Betrieben zum Tragen gekommen; allerdings mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der außerbetrieblichen Angebotsform. Da die Kosten für die Qualifizierungsberater nach diesem Konzept bei den Bildungsträgern anfallen, werden sie gegenüber den Betrieben nicht unmittelbar wirksam, sondern können als allgemeine Akquisitionskosten umverteilt werden.

### Das Projekt Bildungsmarketing

Seit Anfang 1989 wird ein vom BIBB geförderter Modellversuch unter dem Titel „Bildungsmarketing und neue Technologien für Klein- und Mittelbetriebe“ von den beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände (bfz) durchgeführt.<sup>20)</sup> Dieses Vorhaben zeigt Perspektiven auf, in denen sich eine stabile und ökonomisch

vertretbare Entwicklung des Weiterbildungsverbands in Verbindung mit arbeitsorientiertem Lernen erkennen läßt. Der Titel des Modellversuchs verdeutlicht das vorrangige Ziel: Die unzureichende Weiterbildungsbeteiligung kleiner und mittlerer Betriebe wird als Marketingproblem der Weiterbildungseinrichtungen definiert, dem mit Erfolg nur durch strikte Bedarfsorientierung des Weiterbildungsangebots begegnet werden kann. Dabei geht es vor allem um die Ausweitung des Leistungsangebots der Weiterbildungseinrichtungen. Es bezieht zunächst die Ergebnisse der w.o. dargestellten Versuchsreihe „Qualifizierungsberater“ ein, indem es die Funktion des Qualifizierungsberaters zum festen Bestandteil der Dienstleistungspalette der Einrichtungen macht. Darüber hinaus verlangt das Marketingkonzept von den Einrichtungen, die Betriebe und ihre Beschäftigten auch darin zu beraten, wie sie eigene Weiterbildungsaktivitäten durchführen können, um die externen Maßnahmen überhaupt systematisch zu nutzen und damit die erforderliche berufliche Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit ihrer Beschäftigten herstellen zu können.

Im ersten Zwischenbericht über den Modellversuch schlägt Thomas Stahl ein „integriertes Gesamtkonzept für die betrieblich-berufliche Weiterbildung mit verschiedenen Trägern und Lernorten“ vor.<sup>21)</sup> In diesem Konzept haben

- der betriebliche Arbeitsplatz, der mit Hilfe des Qualifizierungsberaters zum Arbeits- und Lernort gestaltet wird,
- die Herstellerschulung, bislang eher ein Stiefkind didaktischer und methodischer Innovation, und
- die Weiterbildungseinrichtung als Organisator, als Moderator, als Informations-/Clearingstelle und als Veranstalter von Weiterbildungsmaßnahmen ihren Platz als systematisch aufeinander bezogene Lernorte.

Die fachliche und organisatorische Koordinierung und Steuerung wird

zur künftigen Hauptaufgabe der Weiterbildungsdienstleistung in diesem Prozeß.

Ergebnisse über die Erprobung dieses Konzepts liegen noch nicht vor; es ist jedoch zu erwarten, daß das Problem der nach wie vor defizitären Verknüpfung von inner- und außerbetrieblicher Weiterbildung gelöst werden kann durch die Integration der Lernorte im Dienstleistungsangebot der Weiterbildungseinrichtung. Dieser Ansatz erlaubt oder ermöglicht sogar erst die methodische Integration von lernorientiertem Arbeiten und arbeitsorientiertem Lernen, mit der die Lösung betrieblicher Qualifikationsprobleme gefunden werden kann, insbesondere deswegen, weil die Qualifikationsprobleme in den Zusammenhang umfassender betrieblicher Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gestellt werden. Auf dieser Grundlage bestehen erheblich verbesserte Chancen, gegenüber dem klein- und mittelbetrieblichen Management die einzelwirtschaftlichen Vorteile systematischer Qualifizierungsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen nachzuweisen.

### Literaturverzeichnis

- 1) Vgl. Lellmann, D.: Lernorientiertes Arbeiten. In: Technische Innovation und berufliche Bildung (TIBB), Heft 2/89, S. 79 f. sowie Bundesminister für Bildung und Wissenschaft: Bericht über die Konzertierte Aktion Weiterbildung Frühjahr 1988 bis Herbst 1989. Bonn 1989.
- 2) Vgl. Hauptausschuß des Bundesinstituts für Berufsbildung: Positionspapier zur Kooperation in der Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 19. Jg. (1990), Heft 1, S. 33 ff.
- 3) Vgl. Schwiedrzik, B.: Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe — Varianten, Motive, Aspekte. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1987, sowie Hensge, K. und Meyer, K.: Arbeitsteilige Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe — Fallanalytische Aufarbeitung der betrieblichen Verbundpraxis. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 109, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1989.
- 4) Beschluß des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung vom 4./5. Februar 1988.
- 5) Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft: Der zwischenbetriebliche Verbund — Ein neues Instrument. Bonn 1985.
- 6) Vgl. hierzu und im folgenden Literaturhinweis 4.

<sup>7)</sup> Vgl. Dehnbostel, P., und Graß, G.: Zwischenbetrieblicher Weiterbildungsverbund. Ein Modellversuch zur Qualifizierung im Umgang mit neuen Technologien. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 17. Jg. (1988), Heft 5, S. 172 ff.

<sup>8)</sup> Vgl. Siehlmann, G. (Hrsg.): Weiterbildung im zwischenbetrieblichen Verbund. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft, Heft 140. Köln 1988.

<sup>9)</sup> Vgl. Grass, G., und Schmitt, G.: Weiterbildung für Facharbeiter im zwischenbetrieblichen Verbund. In: Siehlmann, G. (Hrsg.): Weiterbildung im zwischenbetrieblichen Verbund. Köln 1988.

<sup>10)</sup> Vgl. Richtlinien des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie Baden-Württemberg für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der beruflichen Bildung vom 28. Juni 1988. Das Landesgewerbeamt ist dem Geschäftsbereich des Landeswirtschaftsministeriums zugeordnet und hat u. a. den Auftrag, die Mittelstandsförderungspolitik des Landes Baden-Württemberg durchzuführen. In diesen Zusammenhang ist auch die Förderung der Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung eingeordnet.

<sup>11)</sup> Vgl. Deutscher Städtetag/Deutscher Industrie- und Handelstag: Kooperation in der Weiterbildung — Gemeinsame Empfehlungen zur Gestaltung von Verträgen zur Förderung der Kooperation in der Weiterbildung. Köln und Bonn 1989.

<sup>12)</sup> Vgl. hier und im folgenden: Berufsförderungszentrum Essen e. V.: PTQ — Zentraler Modellversuch im Ruhrgebiet. Essen 1989.

<sup>13)</sup> Dass.: PTQ-Projektinformation 1.89. Essen 1989.

<sup>14)</sup> Vgl. Cassens, D.; Gehl, D.; Grimm, W.: Weiterbildung von un- und angelernten Beschäftigten in kleinen und mittleren Betrieben der Region Bergische Großstädte. Projektantrag (unveröff. Manuskript). Köln und Düsseldorf 1990.

<sup>15)</sup> Vgl. Paulsen, B.: Technologische Innovation und betriebliche Weiterbildung. In: Betriebliche Ausbildungspraxis 194, 33. Jg., S. 66 f.

<sup>16)</sup> Vgl. ders.: Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 16. Jg. (1987), Heft 3/4, S. 102 ff.

<sup>17)</sup> Vgl. Witzgall, E.; Wöcherl, H.: Qualifizierungskonzept für Lernungewohnte in mittleren Industriebetrieben. Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener, Heft 8 (in Vorbereitung), hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin 1990.

<sup>18)</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Modellversuche in der außerschulischen beruflichen Bildung 1986/87. Berlin 1987, S. 39.

<sup>19)</sup> Koch, J.; Kraak, R.: Modellversuchsreihe Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe — Schwerpunkt: Neue Techniken. Salzgitter 1989, S. 16.

<sup>20)</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Kurzinformation zum Modellversuch „Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben“, Berlin 1990.

<sup>21)</sup> Stahl, Th.: Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben — Prinzipielle Überlegungen und Interpretationen zur Expertenbefragung. Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener, Heft 5, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin 1990, S. 25.

## Berufsbildender Fernunterricht

— Erfahrungen und Ausblick —

Hannelore Albrecht-Kleiner

*Fernunterricht wird schon seit langem von bildungsinteressierten Arbeitnehmern zur beruflichen Weiterbildung genutzt. Seit etwa zehn Jahren steigen die Teilnehmerzahlen ständig. Das besagt zunächst jedoch nicht, daß das, was anhand des Lehrmaterials gelernt wird, auch vom einzelnen beruflich am jeweiligen Arbeitsplatz verwendet werden kann. Lernende schätzen ihn jedoch, weil er u. a. das Lernen nach individueller Zeitplanung erlaubt und sich im Endeffekt positiv auf ihre Berufschancen auswirkt.*

*Betriebe, falls sie überhaupt etwas über Fernunterricht wußten, standen dieser Lehr-/Lernmethode in früheren Jahren recht skeptisch gegenüber. Daß sie jedoch für die betriebliche Weiterbildung sinnvoll eingesetzt werden kann, haben inzwischen zahlreiche Betriebe erfahren.*

*Im Rahmen des Forschungsprojektes „Berufsbildender Fernunterricht: Ein Beitrag zur didaktischen Verbesserung des Angebots“ hat das Bundesinstitut für Berufsbildung 65 Fernunterrichtsteilnehmer und — als Kontrastgruppe — 51 Direktunterrichtsteilnehmer, die eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme berufsbegleitend belegt hatten, anhand von Intensivinterviews befragt. Außerdem wurden unabhängig von diesen Teilnehmern (Weiter-)Bildungsverantwortliche von sieben Firmen mit insgesamt 10 Firmenniederlassungen ebenfalls anhand von Intensivinterviews in die Untersuchung mit einbezogen.*



Hannelore Albrecht-Kleiner  
Dipl.-Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung „Fernunterricht“ des Bundesinstituts für Berufsbildung in Berlin.

## Weiterbildungserfahrungen

Die befragten Teilnehmer verfügen über erhebliche Weiterbildungserfahrungen, nur ca. 30% beider Gruppen (Fernunterrichts- und Direktunterrichtsteilnehmer) haben bisher noch keine Erfahrung mit beruflicher oder sonstiger Weiterbildung gemacht. Für diese Neulinge in der Weiterbildung erscheinen Fernunterricht und Direktunterricht gleichermaßen attraktiv.

Die (Weiter-)Bildungsverantwortlichen in den Betrieben verfügen über langjährige Erfahrungen mit betrieblicher Weiterbildung herkömmlichen Zuschnitts; Fernunterricht wird dagegen noch nicht lange eingesetzt. Diese Lernform wird nicht als Ersatz oder Alternative zur konventionellen betrieblichen Weiterbildung gesehen, sondern wird in das betriebliche Weiterbildungsangebot ergänzend integriert.

Die Wertschätzung von Fernunterricht steht in direktem Zusammenhang mit der grundsätzlichen Wertschätzung betrieblicher Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Der Einsatz von Fernunterricht ohne Direktunterrichtsphasen erscheint den Verantwortlichen für die betriebliche Weiter-

## Ziel der Untersuchung

Das Ziel der Untersuchung liegt in der Verbesserung der Qualität von berufsbildendem Fernunterricht sowie der Verbesserung des entsprechenden Angebots, um die berufliche und betriebliche Verwertbarkeit zu erhöhen. Dabei bezieht sich der Qualitätsbegriff auf inhaltliche, didaktisch-methodische und organisatorische Elemente des Fernunterrichts, während das Kriterium der Verwertbarkeit auf die Umsetzung des Lehrstoffes bzw. des Gelernten am Arbeitsplatz abzielt.