

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Richard Merk

Weiterbildungs- Management

**Bildung erfolgreich
und innovativ managen**

3. Auflage



Richard Merk

Weiterbildungs-Management

Bildung erfolgreich und innovativ managen

3. Auflage



Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-937210-58-2

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlages: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96557-008-5 (eBook)

Verlag ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, www.ziel-verlag.de
3. Auflage 2006

Grafik und Layoutgestaltung Petra Hammerschmidt, **alex media GbR**
Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Druck und buchbinderische Verarbeitung Kessler Verlagsdruckerei
Michael-Schäffer-Straße 1
86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von ZIEL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	5
Vorwort	6
Einführung	10
1. Professionalität in der Weiterbildung	13
1.1 Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung	15
1.2 Weiterbildung im Spannungsfeld politischer Interessen	18
1.3 Schrittmacher Weiterbildung	21
1.4 Bewegung ist die einzige Konstante	26
1.5 Erfolgsrezept für die Weiterbildung	28
1.6 Die Doppel-Helix der Kompetenz	30
1.7 Lernfähige Organisationen sind kommunikative Systeme	32
1.8 Management für Bildungsunternehmen	36
1.9 Kommunikatives Management	39
2. Zum Selbstverständnis des Weiterbildungsmanagements – WBM	41
2.1 Weiterbildung als Managementaufgabe	43
2.2 Begriff des Managements	45
2.3 Weiterbildungsmanagement – WBM	53
2.4 Marktbezogene Weiterbildung	72
2.5 Management der Didaktik	82
2.6 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung	88
2.7 Weiterbildungsberatung und Informationsmanagement	99
2.8 Weiterbildungsmanager	103

3. Strategisches Management in der Weiterbildung	105
3.1 Bildung auf dem Weg ins 21. Jahrhundert	107
3.2 Die Prozessebenen	112
3.3 Der Prozess des strategischen Managements	116
3.4 Strategische Konsequenzen	170
4. Operatives Management in der Weiterbildung	173
4.1 Modell der kommunikativen Arbeitssituation (KAS)	175
4.2 Bezugsrahmen für das operative Weiterbildungsmanagement	186
4.3 Strategie der Konzept- und Produktentwicklung	192
4.4 Verfahren der Bedarfsermittlung	205
4.5 Anforderungen an Bildungsveranstaltungen	213
4.6 Das didaktische Gerüst von Bildungsveranstaltungen	220
4.7 Didaktische Planung: Die Ausgangslage	239
4.8 Didaktische Planung: Interaktionsvorgänge	257
4.9 Didaktische Planung: Endverhalten	268
4.10 Das Konzept des Weiterbildungsprogramms	274
4.11 Betriebsorganisation in Weiterbildungseinrichtungen	279
5. Funktionales Managementhandeln in der Weiterbildung	293
5.1 Managementfunktionen	295
5.2 Corporate-Identity Management	300
5.3 Informations- und Kommunikationsmanagement	313
5.4 Entscheidungsmanagement	337
5.5 Planungs- und Organisationsmanagement	357
5.6 Motivations- und Lernmanagement	382
5.7 Bildungserfolgscontrolling	397
6. Wirtschaftsbranche Weiterbildung	413
6.1 Weiterbildung als Wirtschaftsfaktor	415
6.2 Weiterbildung als Wettbewerbsfaktor	426
6.3 Weiterbildung als Arbeitsmarktfaktor	434
6.4 Weiterbildung als Infrastrukturfaktor	443
6.5 Weiterbildung als Bildungsfaktor	447
6.6 Perspektiven für das Bildungsmanagement	454
Literaturverzeichnis	463
Stichwortverzeichnis	481

Der Autor

Prof. Dr. Richard Merk, Jahrgang 1951, lehrt an der privaten FHM Unternehmensführung und Existenzgründung. Seit 2000 ist er Geschäftsführer und Mitgründer der privaten Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) in Bielefeld. Er ist gleichzeitig Vorstandsmitglied der „Stiftung Bildung & Handwerk“, Paderborn. Zuvor war er Geschäftsführer mehrerer Einrichtungen und Bildungsunternehmen, so z. B. bei der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen, bei den Wirtschaftsunioren des Landes NRW, beim „Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft“ (BOW), beim Überbetrieblichen Ausbildungs-Zentrum „ÜAZ“ Elmshorn/Itzehoe/Schwerin, im „Institut für Betriebsorganisation und Informationstechnik“ (InBIT), Paderborn sowie bei den „Rackow Schulen“, Hamburg.

Das Studium absolvierte er in Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Psychologie an der „Westfälischen Wilhelms-Universität“ in Münster von 1976 bis 1981; die Promotion befasste sich mit der beruflichen Bildung von Jugendlichen. Vor dem Studium war er als Verwaltungsfachmann mehrere Jahre für die „Bundesanstalt für Arbeit“ im Ausland tätig.



Vorwort zur 3. Auflage

Als 1992 die 1. Auflage des „Weiterbildungsmanagements“ erschien, gingen die Positionen der Befürworter und Kritiker weit auseinander. Während ein Teil der Bildungsmanager dem Buch Chancen einräumte, „ein Bestseller unter den Publikationen für Weiterbildner“¹ zu werden, schätzten andere den „umgestürzten Zettelkasten“ nicht als Buch ein.² Die Rezensionen machten richtig Spaß, weil erstmalig eine recht kontroverse Diskussion um das Management in der Weiterbildung ausgelöst wurde. Die Tatsache, dass nach mehr als zehn Jahren immer noch eine nennenswerte Nachfrage vorhanden ist, spricht offensichtlich für diese Art der Darstellung des Managements in der Weiterbildung. Anscheinend wurde mit diesem Buch ein wunder Punkt pädagogischer Professionalität und insbesondere seines akademischen Selbstverständnisses getroffen. Vor allem die Bildungspraktiker haben positiv reagiert und mich in der Meinung bestärkt, die 2. Neuauflage nach demselben Konzept, jedoch unter Berücksichtigung neuer Entwicklungen im Weiterbildungssektor zu überarbeiten.

Die wirtschaftliche Entwicklung hat zu einer stärkeren Betonung marktwirtschaftlichen Denkens in der Erwachsenen- und Weiterbildung geführt. Viele Einrichtungen haben damit begonnen, sich neu zu orientieren. Sie sind dabei, ihre Struktur zu verändern.

Bei der 2. Auflage 1997 erfährt die Weiterbildung insbesondere folgende Impulse:

- durch die Diskussion um „lean production“ und „lean management“, in dessen Folge Konzepte einer arbeitsplatzorientierten Weiterbildung entwickelt werden;
- durch den Umweltschutz und besonders durch das Qualitätsmanagement, das immer mehr Bildungseinrichtungen veranlaßt, über die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 – 9004 nachzudenken, um Marktvorteile zu gewinnen;
- durch Multimedia mit den Elementen Internet, Intranet, Email, CBT (computerunterstütztes Lernen) und seit neuestem mit Telelearning, womit ein neues Zeitalter weltweiter Informationsvermittlung beginnen wird;
- durch die Forderungen nach einer konsequenten Kundenorientierung; aus Teilnehmern werden Kunden, die neue, qualitativ hochwertige und preisgünstige Produkte und Bildungsdienstleistungen erwarten;
- durch den neuen Ansatz, über die Kompetenzentwicklung ausgiebiger nachzudenken, weil erkennbar wird, dass viele eingeschlagenen Pfade nicht ans Ziel führen.

¹ Heyse, Volker: Das Buch in der Diskussion. Report 31. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 1993, Frankfurt a. M.

² Schlutz, Erhard, Bremen: in dto.

Die 3. Auflage erscheint in der unveränderten Form der 2. Auflage. Die aktuellen Entwicklungen um Hartz I-V sowie das Sozialgesetzbuch (SGB) verändern zwar die berufliche Weiterbildung strukturell. Sie verändern jedoch kaum die theoretischen Bezüge und Sachverhalte, die Grundlage des Weiterbildungsmanagements sind. Das Einarbeiten der aktuellen Bezüge war dem Autor aus Zeitgründen nicht möglich. Da die Nachfrage seit 1992 unverändert anhält, haben sich der Autor und Verlag für einen Nachdruck dieser Auflage entschieden.

Prof. Dr. Richard Merk

Bielefeld, im September 2005

Vorwort zur 1. Auflage 1992

Das plurale System der Weiterbildung steht in den neunziger Jahren vor großen Herausforderungen. Es wird eine Schrittmacherrolle für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Sicherung der sozialen Stabilität einnehmen. Darüber hinaus wächst die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung als einer der entscheidenden Faktoren für die Standortsicherung in hochindustrialisierten Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland. Erfolge werden künftig nur die Unternehmen haben, die am besten und schnellsten mit dem technologischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen sowie ökologischen Wandel umzugehen lernen. Die Qualifikationen der Mitarbeiter werden zum strategischen Erfolgsfaktor.

Das Personal- und Bildungsmanagement befindet sich an einem Wendepunkt. In der Praxis werden die Instrumente ausgebaut und verfeinert; im Kern entsteht eine neue Sichtweise von innovativem und effizientem Bildungsmanagement. Es ist umso erfolgreicher, je systematischer es in die Alltags- und Berufsstrukturen eingebunden ist. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Bildungsmaßnahmen ist nicht ihr isolierter Einsatz, sondern die strategische Ausrichtung der Qualifizierung. Die berufliche Weiterbildung braucht ein neues Selbstverständnis. Der pädagogische Prozess des Lehrens und Lernens muss in einen unternehmerischen Zusammenhang gestellt werden. Die zunehmende Professionalität von Weiterbildung, die „Verberuflichung“ fordert eine strategische, operative und funktionale Ausrichtung der Bildungseinrichtungen. Ein gutes Management paßt sich den Bedingungen des Marktes aktiv an. Es reagiert nicht nur auf Nachfrage, es regt durch neue Konzepte die Nachfrage mit an. Das „Weiterbildungsmanagement – WBM“ beschreibt ein neues Fachgebiet. Es ist als wissenschaftliches Fundament für die systematische Planung und Umsetzung von Bildungsangeboten gedacht. Es stellt das strategische Denken und operative Handeln der Fach- und Führungskräfte in den Mittelpunkt, indem der Prozess der konzeptionellen Entwicklung und funktionalen Umsetzung von „Bildungsprodukten“ in seine Elemente zerlegt wird, wird die innere Struktur erkennbar, wie Weiterbildung erfolgreich gemanaget werden kann. Die Umsetzung wird wesentlich zur Professionalisierung dieser Zukunftsaufgabe beitragen.

Hans Peter Stihl

Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages DIHT – Bonn

Vorwort zur 1. Auflage 1992

Der innovative Kern des Weiterbildungsmangements basiert auf der „Theorie der kommunikativen Arbeitssituation“. Danach entstehen Dildungsveranstaltungen nicht dadurch, dass an einzelnenArbeitsplätzen in der Weiterbildung Tätigkeiten ausgeführt werden, sondern dadurch, dass die notwendigen Aufgaben in gezielter und abgestimmter Kommunikation stattfinden. Ein Weiterbildungsprogramm in der Form einer größeren Anzahl von Kursen und Veranstaltungen entsteht durch das konzeptionelle und didaktische Handeln der Weiterbildner. Die Ergebnisse ihrer Kankarbeit kommunizieren sie im Team, um sie dann operativ umzusetzen. Pädagogische Praxis ist kommunikatives Handeln, sowohl bei der Erstellung des Weiterbildungsprogramms als auch in den Weiterbildungsveranstaltungen.

Im Prozess der Verberuflichung von Weiterbildung haben sich typische Arbeitsstrukturen herausgebildet. In den Kommunikationsprozessen der hauptberuflichen Mitarbeiter müssen die Bedingungen und Inhalte des Lehrens und Lernens mit den erwachsenen und erwerbstätigen Menschen so thematisiert werden, dass sie Gegenstand organisierter Bildungsprozesse sein können. Dabei geht es auf pädagogischer Ebene um die Herausforderungen, Fragen und probleme der Menschen, die ihre Berufs- und Lebenswelt zum Thema von Weiterbildungsprozessen gemacht sehen sollen; je adäquater der Lehr-/Lernprozess auf die Bedürfnisse und Erfahrungen der Lernenden eingeht, umso größer fällt der Lernerfolg aus. Auf der Ebene des institutionellen Bedingungsgefüges muss nicht nur die Betriebsorganisation effektiv sein, vielmehr geht es bei der Profilierung einer Bildungseinrichtung um das institutionelle Selbstverständnis und die Frage, was in der Weiterbildung zum Thema gemacht wird bzw. was bildungs- und gesellschaftspolitisch thematisiert werden sollte. Der kommunikative Prozess des konzeptionellen Planungshandelns der hauptberuflichen Mitarbeiter steht in dem Spannungsverhältnis von Teilnehmer- und Marktorientierung. Das ist dadurch charakterisiert, ob und wie in der Weiterbildung des Denken und Handeln der Lernenden verortet wird.

Indem das Weiterbildungsmanagement die „Struktur des didaktischen Planungsprozesses“ vor dem Hintergrund des pluralen Selbstverständnisses der Bildungseinrichtungen systematisiert, ist ein wissenschaftliches Handbuch entstanden, das den Professionalisierungsprozess in der Erwachsenen- und Weiterbildung positiv beeinflussen wird.

Prof. Dr. Johannes Weinberg
Westfälische Wilhelms-Universität, Münster

Einführung

Das *Weiterbildungsmanagement* versteht sich als *neues Fachgebiet*, das seine Impulse aus der Bildungspraxis und den interdisziplinär angelegten Managementwissenschaften bezieht. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Weiterbildung als Managementaufgabe. Weiterbildner handeln in interdisziplinär zusammengesetzten Teams in einem gemischtwirtschaftlichen Bildungsmarkt. Weiterbildung mit System ist der Weg in eine professionelle Zukunft. Um die Herausforderungen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert erfolgreich zu meistern, muss der Professionalisierungsgrad weiter erhöht werden.

Die Weiterbildung erhält eine neue Dynamik. Die Vorwärtsstrategie ist in den Bildungseinrichtungen und -abteilungen von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften umzusetzen. Die Tätigkeit der Bildungsmanager zeichnet sich durch ihre *kommunikative Praxis* aus. Die Dienstleistung Bildung wird nicht nur in kommunikativen Arbeitssituationen erzeugt, das Lehren und Lernen ist selbst ein kommunikativer Prozess. Das Produkt „Lehren und Lernen“ lässt sich nicht dadurch organisieren, dass an einzelnen Arbeitsplätzen Tätigkeiten ausgeführt werden. Alle notwendigen Aufgaben – von der Planung bis zur Durchführung – haben zielgerichtet und abgestimmt stattzufinden. Professionelles Management ist zielgerichtetes kommunikatives Handeln.

In der vorliegenden Arbeit wird der *Managementprozess der Weiterbildung* in seinen praktischen und theoretischen Bezügen zu beschreiben versucht. Im Vordergrund des Interesses steht die Sichtweise von Weiterbildnern, die ein Kursprogramm zu organisieren haben, das im Weiterbildungsmarkt eine Nachfrage finden soll. Um Weiterbildung unter Wettbewerbsbedingungen innovativ und erfolgreich platzieren zu können, ist das professionelle Wissen zu einer Unternehmensstrategie zu verdichten. Das kann dann gelingen, wenn sich die Bildungseinrichtungen strategisch ausrichten und die Führungskräfte sich selbst als Erfolgspotenziale begreifen. Mit maßgeschneiderten Bildungs- und Beratungskonzepten haben sie den Kunden und Auftraggebern zu dienen. Weiterbildung ist eine Dienstleistung.

Das Management in der Weiterbildung muss marktfähige Produkte entwickeln. Mit Methoden modernen Marketings sind Kunden und Auftraggeber zu akquirieren und Teilnehmer zu überzeugen. Dazu ist eine Sichtweise von Weiterbildung notwendig, die das didaktische Handeln als *strategisches* und *operatives Management* definiert. Weiterbildungsmanagement handelt in einer institutionellen Struktur. Einrichtungen werden im Wettbewerb nur dann erfolgreich sein, wenn sie den besonderen Bedingungen des Weiterbildungsmarktes auf Dauer gewachsen bleiben.

Ausgangspunkt der Sichtweise des Weiterbildungsmanagements (Kapitel 1) sind die rasanten Umwälzungen und die Herausforderungen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. In das Zentrum muss die Frage nach der Kompetenzentwicklung rücken. Dabei geht es um jene unternehmerischen Potenziale und individuellen Fähigkeiten sowie die beruflichen Qualifikationen, die bedeutsam werden, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu lernen. Der Stellenwert der Weiterbildung muss weiter erhöht werden, damit sie als Vermittlungsinstanz wirksam werden kann. Auf dem Weg von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft muss die Weiterbildung als *neue Dienstleistungsbranche* entstehen. Wenn sie zur gesellschaftlichen Problemlösung beitragen will, hat sie eine Schrittmacherrolle einzunehmen. Das Weiterbildungsmanagement kann sich nicht auf das Reagieren beschränken. Einrichtungen müssen im Markt agieren. Im Prozess der Vermarktung aller Lebensbereiche schließt die Marktwirtschaft immer mehr den Faktor Bildung und Beratung mit ein.

Weiterbildung wird im **Kapitel 2** als das professionelle Handeln zur Erreichung einer innovativen und effizienten Dienstleistung definiert, die dem Lehren und Lernen von Erwachsenen dient. Das neue Selbstverständnis der Weiterbildung wird aus Sicht des Managements herzuleiten und zu beschreiben versucht. *Weiterbildungsmanagement* umfasst die Analyse und Vorbereitung, die Planung und Organisation, die Entscheidung und Durchführung sowie das Bildungserfolgscontrolling. Weiterbildung ist auf eine konsequente Nachfrageorientierung hin auszurichten. Qualität und Beratung sind unabdingbar bei einem so erklärungsbedürftigen Produkt wie Weiterbildung.

Das *strategische Management* in der Weiterbildung denkt und handelt unternehmerisch (**Kapitel 3**). Wenn das Lehren und Lernen gelingen soll, rückt das Modell des Anschlusslernens in den Mittelpunkt. Vor hier aus kann der Prozess des didaktischen Handelns auf verschiedenen Ebenen gesteuert werden. Das strategische Management nimmt Einfluss auf die Unternehmensziele und richtet eine Institution auf zukunfts-trächtige Marktsegmente aus. Dies wird als ein ganzheitlicher und vernetzter Prozess beschrieben, der analytisch auf den Unternehmenszweck, die Unternehmensziele, die Wachstumsstrategie sowie das Finanzmanagement gerichtet ist.

Im *operativen Management* steht der didaktische Planungs- und Organisationsprozess im Mittelpunkt (**Kapitel 4**). Veranstaltungen müssen konzipiert, organisiert und durchgeführt werden. Das sollte von einem entwickelten Bezugsrahmen unternehmerischen Handelns aus erfolgen. Es geht um die Konzept- und Produktentwicklung, um Anforderungen an Bildungsveranstaltungen, die Planung und Organisation, um die Durchführung und die Interaktionsvorgänge des Lehrens und Lernens, das Weiterbildungsprogramm sowie um die Betriebsorganisation in Bildungseinrichtungen. Je besser das strategische und operative Management zusammenwirken, umso erfolgreicher kann das Bildungsgeschäft werden.

In der Betriebswirtschaft ist es üblich, den Managementprozess aus einer strategischen und operativen Sicht zu betrachten. Um der Komplexität des Entstehungsprozesses von Weiterbildung näherzukommen, soll in **Kapitel 5** das Handeln der Bildungsmanager quasi in seine Elemente zerlegt und analysiert werden. Das funktionale Managementhandeln versucht die Komplexität der Weiterbildungswirklichkeit dadurch zu reduzieren, dass die Einzelleistungen beschrieben werden. Es geht um: Corporate-Identity-Management, Kommunikations- und Informationsmanagement, Entscheidungsmanagement, Planungs- und Organisationsmanagement, Lern- und Motivationsmanagement sowie das Bildungserfolgscontrolling. Dabei geht es im Kern um die Frage, wie sich die Weiterbildung als „lernfähige Organisation“ mit „lernfähigen Mitarbeitern“ konstituieren kann. Innovationen werden zukünftig nur dadurch zu erzeugen sein, wenn es gelingt, die Einzelleistungen des Managements im Team systematisch und vorausschauend zu vernetzen.

Der Weiterbildungssektor hat alle Kennzeichen einer zukunftssträchtigen **Wirtschaftsbranche**. In **Kapitel 6** werden Merkmale dieses sich konstituierenden Sektors beschrieben. Untersucht werden Entwicklungsfaktoren. Weiterbildung wird zum Wirtschafts-, Wettbewerbs-, Arbeitsmarkt-, Infrastruktur- sowie zum Bildungsfaktor. Soll Weiterbildung keine Leerformel sein, ist sie systematischer als bisher zu betreiben. Die Weiterbildung muss professioneller werden. Eine der wesentlichen Voraussetzungen dazu ist es, dass Weiterbildung im Prozess des lebenslangen Lernens als investive Größe erkannt wird. Dazu müssen alle Betroffenen und Akteure ein neues Selbstverständnis vom Lehren und Lernen im Informationszeitalter entwickeln. Der Erfolg von Weiterbildung wird mit davon abhängen, wie es den Bildungsmanagern gelingt, die Kompetenzentwicklung zu beeinflussen.

Dr. Richard Merk

Herford, Oktober 1997

Für die konstruktiven Anregungen danke ich Diplom-Geographin Ulrike Bökemeier, Leiterin des „Instituts für kulturelle Bildung – ikb e. V.“, Bielefeld.

1. Professionalität in der Weiterbildung

1.1	Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung	15
1.2	Weiterbildung im Spannungsfeld politischer Interessen	18
1.2.1	Zwischen Markt und Staat	18
1.2.2	Bildungspolitische Positionsbestimmung	20
1.3	Schrittmacher Weiterbildung	22
1.3.1	Defizite in der Weiterbildung	22
1.3.2	Bildungspolitische Entwicklungsstufen	25
1.4	Bewegung ist die einzige Konstante	27
1.5	Erfolgsrezept für die Weiterbildung	29
1.6	Die Doppel-Helix der Kompetenz	31
1.7	Lernfähige Organisationen sind kommunikative Systeme	33
1.8	Management für Bildungsunternehmen	36
1.9	Kommunikatives Management	39



1.1 Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung

Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert nimmt die Weiterbildung eine noch unterschätzte Rolle im gesellschaftlichen Veränderungsprozess ein. Obwohl die neunziger Jahre durchaus als **Jahrzehnt der Weiterbildung** gelten können, hat die Weiterbildung ihre Professionalität noch nicht voll entfaltet. Nur in Teilbereichen nimmt sie Anteil an den Innovationszyklen der technologischen Erneuerungen, den globalen ökonomischen Verflechtungen, den ökologischen Herausforderungen sowie den sozio-kulturellen Wandlungen, die sich immer tiefgreifender und schneller vollziehen. Wenn in weiten Bereichen der Schlüsseltechnologien die Innovationsrate wesentlich kürzer als die Dauer von Studiengängen ist, fragt es sich, wie Weiterbildung zur Strukturveränderung beitragen kann. Das permanente Lernen muss zu einem ständigen Element des Daseins gehören. Dabei steht der Begriff der Weiterbildungsgesellschaft genauso charakteristisch für den Zeitgeist der 90er Jahre wie die Begriffe Industriegesellschaft, Arbeitsgesellschaft, Informationsgesellschaft, Zukunftsgesellschaft (*Höhler 1986*) oder Risikogesellschaft (*Beck 1986*).

Am Ende des 20. Jahrhundert kündigt sich ein erneuter Bedeutungswandel an. In das Zentrum rückt die **Kompetenzentwicklung**, also die Frage, welche unternehmerischen Potenziale und welche individuellen Fähigkeiten sowie beruflichen Qualifikationen bedeutsam werden, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Dabei setzt sich immer mehr die Einsicht durch, dass Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung zum integralen Bestandteil moderner Arbeitsplätze werden muss. Die Lernanteile im Arbeitsprozess werden wesentlich erhöht werden müssen. Das hätte zur Folge, dass Arbeitsplätze gleichzeitig Lernplätze würden. Diese Vorstellung wird ansatzweise thematisiert, wenn von arbeitsplatzorientierter Qualifizierung die Rede ist. Verwirklicht worden ist sie noch lange nicht.

Soll der **Standort Deutschland** im globalen Wettbewerb Bestand haben, geht es um die Kompetenz der Akteure. Aus Sicht der Weiterbildungsgesellschaft muss die Kompetenzentwicklung in den Vordergrund des Interesses treten. Kompetenz muss zu einem Markenzeichen einer leistungsstarken Wirtschaft avancieren, die auf der Innovationsfähigkeit und auf dem Know-how der Unternehmen und der Mitarbeiter beruht. Dabei sollte sich die Einsicht durchsetzen, dass Lernen Spaß machen kann und aus der Wettbewerbsgesellschaft nicht mehr wegzudenken ist. Im Wirtschaftsleben wird Kompetenz existentiell bedeutsam. Deshalb muss der Wert von Bildung und Wissenschaft gesteigert werden. In einem rohstoffarmen Land sind „kluge Köpfe“ gefragt. Weiterbildung muss eine Schlüsselrolle bei der Erhaltung der **Wettbewerbsfähigkeit** einnehmen, denn nur rasch nutzbares Wissen schafft die not-

wendigen Informationsvorsprünge, die Unternehmen und die Mitarbeiter im globalen Wettbewerb benötigen. In Wirtschaft und Politik muss begriffen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Technikentwicklung – Dienstleistungsqualität – Organisations- und Personalentwicklung gibt. Nur wenn sich dieser Zusammenhang im Investitionsverhalten von Politik und Wirtschaft niederschlägt, erweisen sich die Investitionen in die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter als Zukunftsinvestitionen. Dann werden sie zum strategischen Faktor für Erfolg.

Im Prozess der **Vermarktung aller Lebensbereiche** schließt die Marktwirtschaft immer mehr den Faktor Bildung und Beratung mit ein. Die Wettbewerbswirtschaft erzeugt auf subjektiver Seite eine historisch einmalige Chance zur Individualisierung. Dafür verlangt sie von jedem ständiges Weiterlernen. Nur wer das tut, kann sich als Marktteilnehmer und Individuum mit seiner Identität aufrechterhalten. Der berufliche Wettbewerb in arbeitsteiligen und hochmotivierten Mitarbeiterteams „zwingt“ zur Weiterbildung. Wer nicht nur mithalten, sondern aktiv und kreativ tätig werden will, muss das Lernen lernen. Dabei werden die persönlichen Ziele immer mehr durch die Leistungs- und Prestigeanreize einer an Hochleistung orientierten Wirtschaft motiviert. Der Bankkaufmann trimmt sich zum Börsianer, der Pädagoge zum Bildungsmanager und im Selbstmanagement wird die moderne Form der Persönlichkeit erkundet.

Die **Erfolgspotenziale** der Kompetenzgesellschaft sind dynamische Organisationen mit motivierten, qualifizierten und lernfähigen Menschen. Zusammen tragen sie zur Leistungsfähigkeit einer sich globalisierenden Wirtschaft bei. Damit dieser Prozess unterstützt wird, muss die berufliche Bildung ebenso forciert werden, wie die soziale, politische und kulturelle Bildung. Die Überwindung des historischen Gegensatzes von politischer, beruflicher und kultureller Bildung gehört zu den neuen Denkweisen eines jungen Managements, das die Vorteile ganzheitlicher Bildung anerkennt. Im Arbeitsalltag erweist es sich oft als innovativ, dass berufliche Qualifikationen durch personale Kompetenzen tragfähig werden. Manager müssen global Denken und operativ Handeln können. Dies sind Bestandteile eines ganzheitlichen und vernetzten Denk- und Handlungsvermögens. Unternehmen müssen in der Lage sein, auch querdenkende Leistungsträger in die Unternehmenskultur (*Vester 1984*) aufzunehmen. Insbesondere erfordern die turbulenten und kaum vorhersehbaren Wandlungsprozesse neue Handlungsstrategien. *Laszlo (1994)* hat das auf die neuen Anforderungen angepasste Organisations- und Strategiemodell als evolutionäres Management beschrieben.

Trotz steigender **Weiterbildungsbeteiligung** der Bevölkerung (*Berufsbildungsbericht 1995* sowie Studien des *Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft – BMW – Kuwan 1989*) bleibt fraglich, ob die tatsächliche Inanspruchnahme der Weiterbildung ausreicht, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können. Hinzu kommt, viele Teilnehmer sind Mehrfachteilnehmer. Sie besuchen jene Veranstaltungen, von denen sie meinen, dass sie wichtig sind. Dabei kristallisiert sich heraus, dass

Weiterbildung für die Leistungsstarken zur Herausforderung wird und das Weiterlernen mit den Berufsverläufen verschmilzt. Damit kommt das Ende „unqualifizierter Arbeit“ als Utopie in Sicht. Gleichzeitig wird Weiterbildung zur Bedrohung für diejenigen, die Schwierigkeiten mit dem Lernen haben. Hatte Weiterbildung in den achtziger Jahren neben einer Qualifizierungsfunktion eine Sozialisationsfunktion übernommen, so wird zukünftig die Erzeugung und Erhaltung der Lernfähigkeit zu ihrer elementaren Aufgabe gehören. So bedeutsam die Weiterbildung für das Management schon heute ist, so wichtig wird die Kompetenzvermittlung für breite Bevölkerungsgruppen sein. Dabei entsteht mit den Neuen Medien in der Informationsgesellschaft durchaus die Gefahr einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“, wie die EU-Kommission formuliert. Noch sind die Zugangschancen zu Multimedia und Internet unausgewogen. Die Kluft zwischen den kompetenten Mediennutzern und jenen, die im Abseits bleiben, darf nicht größer werden (*Hartge 1996*).

Nimmt die Weiterbildung die **Herausforderung der Kompetenzvermittlung** an, wird sie beständig in neue Märkte hineinwachsen. Dabei wird der Bedarf sowohl aus den Unternehmen als lernende Organisationen als auch aus den individuellen Bedürfnissen der Lernenden erwachsen. Weiterbildung, die auf Professionalität setzt, wird dann in Zukunft genauso gemanaget werden müssen, wie andere marktfähige Dienstleistungen und Produkte auch. Erst wenn das Weiterbildungsmanagement eine Schrittmacherrolle einzunehmen im Stande ist, wird ihr Beitrag in der Informationsgesellschaft voll zur Geltung kommen.

1.2 Weiterbildung im Spannungsfeld politischer Interessen

Die Leistungsfähigkeit einer Bildungseinrichtung beruht auf der schnellen und flexiblen Anpassung an die Markterfordernisse. Das Management muss diese Anpassungsfähigkeit als **Vorwärtsstrategie** planen und durchsetzen. Die besten Einrichtungen erkennen dies und reagieren schnell und deutlich auf Veränderungen. Im Markt wird jedes Unternehmen mit den unnachgiebigen Urteilen der Kunden konfrontiert. Sie votieren täglich für oder gegen ihre Produkte und Dienstleistungen. Sie zwingen das Management, sich neuen Tendenzen anzupassen. Veränderungsmanagement ist zum Begriff geworden. Nur die in einem Unternehmen vorhandene Lernfähigkeit sichert die notwendigen Anpassungsprozesse.

Wenn in einer solchen Situation die Innovationsgeschwindigkeit des öffentlichen wie des betrieblichen Bildungswesens hinter der Innovationsgeschwindigkeit des neuen Wissens, das global verteilt ist –, hinterher hinkt, hat das fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft (vgl. *Bullinger1990/91, S. 7*). Obwohl **Marktanpassung** für die berufliche Weiterbildung nicht etwas grundsätzlich Neues ist, hat sie mit einer Vorstellung zu kämpfen, in der Qualifizierung teilweise noch als eine Sonderform freiwilliger Sozialleistung angesehen wird. Doch die Zeiten, in der Weiterbildung als eine Art Anerkennung zugewendet wird, sind vorbei. Weiterbildung ist eine investive Größe, sie muss dazu beitragen, dass die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand des Know-hows gehalten werden. Obwohl bereits in den siebziger Jahren die herausragende Bedeutung der Erwachsenenbildung für die gesellschaftliche Entwicklung begriffen wurde, ist ihre wirtschaftspolitische Dimension heute immer noch nicht voll erkannt. Trotz der Anfang der neunziger Jahre entstehenden öffentlichen Diskussion um Weiterbildung und Personalentwicklung, hatte in den letzten Jahren der Personalabbau Vorrang vor der Kompetenzentwicklung. Die Weiterbildung ist nur in Teilbereichen eine treibende Kraft. Die Einführung einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung ist in der Wirtschaft noch kaum realisiert.

1.2.1 Zwischen Markt und Staat

Obwohl sich in den letzten Jahren das Gewicht zwischen privaten und öffentlichen Anbietern von Weiterbildung deutlich zugunsten der Privaten verschoben hat, steht sie weiterhin im **Spannungsfeld der Bildungs- und Wirtschaftspolitik**. Die inhaltliche Differenz soll in einem **bildungs- und wirtschaftspolitischen Modell** unterschieden werden:

1. Die **bildungspolitische Sichtweise** versteht Weiterbildung als Teil des Bildungssystems. Sie soll als vierte, quasi schulische Säule entstehen. Die Volkshochschulen und / oder das berufsbildende Schulsystem sollen in kommunaler Trägerschaft flächendeckend etabliert werden. Staatliche Abschlüsse sollen eine gewisse Einheitlichkeit durchsetzen. (vgl. *Deutscher Bildungsrat 1970; Bader 1990*;))
2. Dem steht die **wirtschaftspolitische Position** entgegen, die Weiterbildung außerhalb des staatlichen Schulwesens als „Marktsystem“ weiterentwickeln will. Im wirtschaftspolitischen Modell soll Weiterbildung als marktwirtschaftliches System den Kräften von Angebot und Nachfrage ausgesetzt bleiben. Der Staat soll nur dort ein Angebot gewährleisten, wo der Bedarf nicht anderweitig reguliert werden kann. Staatliche Angebote sollen subsidiär sein. (vgl. *Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung 1990*)

Speziell die pragmatische Bildungspolitik der 70er Jahre hat der Weiterbildung in mehreren Bundesländern, z. B. Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, einen hohen Stellenwert eingeräumt. Bildungspolitiker haben **Weiterbildungsgesetze** gemacht (vgl. *Gernert 1975*), weil sie in der Erwachsenenbildung eine öffentliche Aufgabe erkannt haben. In deren Folge ist eine Vielzahl von Volkshochschulen und freien Bildungswerken gegründet worden. Das öffentliche Interesse richtete sich auf die „allgemeine Erwachsenenbildung“. Erst als in den 80er Jahren die Qualifizierungsoffensive der beruflichen Weiterbildung zum Durchbruch verholfen hat, kommt sie mehr in das Blickfeld der Politik. Je zukunftsträglicher sie wird, umso bedeutsamer wird ihr wirtschaftspolitischer Stellenwert.

Der entscheidende Unterschied in den beiden Modellen liegt in seinem **ordnungspolitischen Charakter** begründet. Der jeweilige Einfluss wird durch staatliche Bürokratien bzw. die Wirtschaft und deren Organisationen entschieden. Während im ersten Modell der politische Einfluss dominiert, präferiert die Wirtschaft das Marktmodell. Es findet eine Auseinandersetzung um den **Führungsanspruch** in der (beruflichen) Weiterbildung statt. Solange die Weiterbildungspolitik die betrieblichen Interessen nicht direkt tangierte, bestand kein Anlaß zur Kritik. Erst in dem Maße, wie Politiker, Unternehmer und Gewerkschafter in der Weiterbildung ein Instrument zur Steuerung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit erkennen, rückt dieses bildungspolitische Thema in den Einflussbereich der Auseinandersetzung. Die Wirtschaft wendet sich gegen einen zunehmenden staatlichen Einfluss, der als dysfunktional und praxisfern angesehen wird.

1.2.2 Bildungspolitische Positionsbestimmung

Bisher ist es den Bildungspolitikern nicht gelungen, die Weiterbildung bundesweit zu vereinheitlichen und zu institutionalisieren (vgl. *Enquete-Kommission 1990; Kuhlwein 1989*). Unter der Federführung der parteipolitischen Regie der Länder, wird Weiterbildungspolitik mit unterschiedlichen Vorzeichen gemacht. In Nordrhein-Westfalen wurde ein **mittelfristiges Entwicklungskonzept** für die Weiterbildung in den 90er Jahren erarbeitet und fortgeschrieben. Im Rahmen regionaler Strukturpolitik steht die „Qualifizierung der Arbeitnehmer“ im Vordergrund. Immer mehr wird mit Förderung der Europäischen Union und den Landesregierungen „gezielt auf die Eigenverantwortung, das Engagement und die Kraft zur Selbstorganisation in den Regionen“ gesetzt. Die Lösung des Problems der konkurrierenden Ziele und Ansprüche von Wirtschaft und Staat sah *Jochimsen* bereits 1989 darin, die Weiterbildung als „Gemeinschaftsaufgabe für alle an der beruflichen Bildung Beteiligten“ zu definieren. Obwohl die meisten Länder der Wirtschaft in diesem Prozess eine nicht unbedeutende Verantwortung zuschreiben, votieren viele Politiker deutlich in die Richtung des kommunalen – sprich staatlichen Handelns. Wird hier noch eine gemäßigte Position deutlich, so weist die SPD-Bildungskommission mit ihrem „Beschluss der Kommission für Bildungspolitik beim SPD-Vorstand vom 15.03.1990“, den kommunalen Volkshochschulen eine zentrale Kompetenz in der beruflichen Weiterbildung zu. Die Volkshochschule, die im Bereich der beruflichen Bildung bisher nur in allgemeinen Grundlagenkursen vertreten war, soll zur „Gesamtschule der Erwachsenenbildung“ ausgebaut werden.

Parallel zur VHS-Diskussion beanspruchen berufsbildende Schulen die Weiterbildung im „**kommunalen System der dualen Weiterbildung**“ (vgl. *Baader 1990*). Staatliche Einrichtungen – beide in kommunaler Trägerschaft – würden dann auf einem Gebiet tätig, von dem sie nur ansatzweise etwas verstehen. Die Unübersichtlichkeit der Weiterbildung, von der in einigen Publikationen gesprochen wird, würde dann erst recht perfekt. Volkshochschulen und berufsbildende Schulen träten als staatliche Konkurrenten gegeneinander an. Das würde einer Rückwendung gleichkommen.

Unbestritten ist nach wie vor der bildungspolitische Faktor der Weiterbildung. Doch mit den wirtschaftlichen Strukturveränderungen ist die **öffentliche Diskussion** um die Position der Weiterbildung stiller geworden. Mit den Veränderungen, die sich aus Konzepten wie lean production und lean management sowie den leeren öffentlichen Kassen ergeben, haben sich die Ansprüche verschoben. Die Aufbruchstimmung der neunziger Jahre ist verfliegen. Viele Personalleiter und Vertreter von Weiterbildungsinstitutionen haben genug damit zu tun, ihre Einrichtungen zu sichern. Die Erwachsenenbildung scheint in der Defensive, während die berufliche Bildung sich immer stärker den Marktgesetzen zuwenden muss.

GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Richard Merk

Weiterbildungs-Management **Bildung erfolgreich und innovativ managen**

Die letzten Jahre haben insbesondere der beruflichen Bildung aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung tiefgreifende strukturelle Veränderungen zugefügt. Wer die Zukunft bestehen will, muss den Kern einer neuen Sichtweise von innovativem und effizientem Weiterbildungsmanagement begreifen lernen. Weiterbildung wird umso erfolgreicher sein, je systematischer das lebens- und arbeitsbegleitende Lernen in die Alltags- und Berufsstrukturen eingebunden wird. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Bildungsmaßnahmen und Beratung ist nicht der isolierte Einsatz, sondern die strategische Ausrichtung der Qualifizierung.

Das Weiterbildungsmanagement beschreibt den Prozess, wie Weiterbildung erfolgreich gemanagt werden kann. Es versteht sich als wissenschaftlich-praktisches Fundament für die systematische Planung und Umsetzung von Bildungsangeboten und Weiterbildungsberatung. Es stellt das strategische Denken und operative Handeln der Fach- und Führungskräfte in den Mittelpunkt. Der pädagogische Prozess des Lehrens und Lernens mit Erwachsenen muss in der Wettbewerbswirtschaft in einen unternehmerischen Zusammenhang gestellt werden. Die Anwendung des integrierten Managementkonzepts hat zu einer kontroversen Diskussion in der Weiterbildung geführt und den Professionalisierungsprozess beschleunigt.

ISBN 978-3-96557-008-5

www.ziel-verlag.de

