

Apel, Heinz; Koch, Johannes; Köcher, Wolfgang

Research Report

Von der betrieblichen Ausbildung zum regionalen
Qualifizierungszentrum: strategische, wirtschaftliche und
organisatorische Probleme der Ausgründung betrieblicher
Bildungseinrichtungen

Wissenschaftliche Diskussionspapiere, No. 10

Provided in Cooperation with:

Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn

Suggested Citation: Apel, Heinz; Koch, Johannes; Köcher, Wolfgang (1993) : Von der betrieblichen Ausbildung zum regionalen Qualifizierungszentrum: strategische, wirtschaftliche und organisatorische Probleme der Ausgründung betrieblicher Bildungseinrichtungen, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, No. 10, ISBN 978-3-88555-557-5, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0035-0049-7>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/235983>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Wissenschaftliche Diskussionsbeiträge

Heft 10

Heinz Apel / Johannes Koch / Wolfgang Köcher

VON DER BETRIEBLICHEN AUSBILDUNG
ZUM
REGIONALEN QUALIFIZIERUNGSZENTRUM

Strategische, wirtschaftliche und organisatorische Probleme
der Ausgründung betrieblicher Bildungseinrichtungen

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung • Der Generalsekretär

Das vorliegende Papier entstand im Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH,
Kruppstr. 184 in 4100 Duisburg 14.
Die Gestaltung des Textes übernahm das Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung.

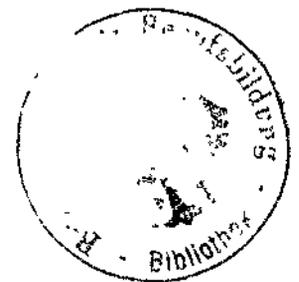


Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

1995/0307



Vertriebsadresse:
Bundesinstitut für Berufsbildung
10702 Berlin

Copyright 1993 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
Umschlag: Hoch Drei, Adam/Blaumeiser, Berlin
Druck: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Printed in Germany

ISBN 3-88555-557-9

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.
URN: [urn:nbn:de:0035-0049-7](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0049-7)

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Einleitung.....	5
1 Vor- und Nachteile der Ausgründung von betrieblicher Aus- und Weiterbildung.....	7
1.1 Allgemeine Gründe für die Ausgliederung betrieblicher Funktionseinheiten.....	7
1.2 Mehr Leistung für das Unternehmen durch Ausgründung.....	10
2 Kostendruck und Kostensenkung.....	13
2.1 Qualifizierung im Profit-Center.....	13
2.2 Qualifizierungszentrum im freien Wettbewerb.....	18
2.2.1 Gehaltsstruktur und tarifvertragliche Regelungen.....	18
2.2.2 Gebäude und Ausstattung.....	18
2.2.3 Allgemeine Verwaltungskosten.....	19
3 Interne Veränderungen auf dem Weg vom Aus-zum Weiterbildungszentrum.....	20
4 Entwicklungsszenarien regionaler Qualifizierungszentren.....	24
4.1 Perspektive eines ausgegründeten betrieblichen Ausbildungswesen als regionales Qualifizierungszentrum.....	28
4.2 Regionale Einbindung - Gremien - Kooperationen - Netzwerke.....	29
FAZIT.....	34

EINLEITUNG

Dieser Bericht soll die Ergebnisse eines Modellversuches darstellen, der die Umwandlung des betrieblichen Bildungszentrums der Krupp Stahl AG in Rheinhausen in ein regionales Bildungszentrum von 1990-92 begleitet hat.

Modellversuche entwickeln ihre eigene Dynamik. Meistens führen die praktischen Erfahrungen während des Versuches zu einer Eingrenzung der Fragestellung. Im Modellversuch QZR ist das Gegenteil geschehen, die Aufgabenstellungen haben sich erweitert.

Im Modellversuchsantrag war vorgesehen, in zwei Feldern Weiterbildungsangebote zu entwickeln und zu vermarkten: in der Automatisierungstechnik und in der Logistik.

Während des Versuches hat sich die Notwendigkeit ergeben, eine funktionierende Verwaltung und insbesondere das Rechnungswesen für das Zentrum insgesamt aufzubauen, die kaufmännische Ausbildung neu auszurichten und schließlich für das QZR insgesamt ein neues Organisationskonzept zu entwickeln und durchzusetzen.

Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung haben sich deshalb entschlossen, in diesem Bericht nicht die einzelnen Aktivitäten des Versuches darzustellen, sondern sich mit der Frage zu beschäftigen, unter welchen Bedingungen die Ausgründung betrieblicher Ausbildungszentren sinnvoll und möglich ist.

Zwei Gründe gibt es für diese thematische Ausrichtung des Berichtes:

- Zum einen geht es darum, die Erfahrungen aufzuarbeiten, daß ein Bildungszentrum nicht heute Ausbildung und morgen genausogut Weiterbildung durchführen kann. Es soll beschrieben werden, welche Veränderungen in der Ausstattung, der Qualifizierung des Ausbildungspersonals und vor allem in den Einstellungen der Mitarbeiter notwendig sind, wenn ein Ausbildungszentrum auch im Weiterbildungsmarkt erfolgreich sein soll.
- Zum zweiten wird die Frage der Ausgründung von großbetrieblichen Bildungszentren in der nächsten Zeit zunehmende Bedeutung erlangen. Da sind einmal in den neuen Bundesländern die alten Kombinatshausbildungsstätten, die sich teilweise als selbständige Bildungsträger etabliert haben und Ausbildung finanziert durch die Arbeitsverwaltung betreiben. Welche Zukunftsperspektiven diese Träger haben, wird sowohl von grundsätzlichen bildungspolitischen Entscheidungen als auch von ihrer internen Entwicklungsdynamik abhängen. Da sind aber auch die großen betrieblichen Bildungszentren in den alten Ländern, die sowohl vom Rückgang der Auszubildendenzahlen als auch von der Rückbesinnung auf den Lernort Arbeitsplatz betroffen sind und sich entweder drastisch verkleinern oder zusätzliche Aufgaben finden müssen.

Für die großbetrieblichen Bildungszentren sind die mit dem QZR gesammelten Erfahrungen vor allem deshalb relevant, weil gleichzeitig mit dem Abbau von Ausbildungskapazitäten in vielen Unternehmen gegenwärtig neue Organisationsformen diskutiert werden, mit dem Ziel, das Gesamtunternehmen in eigenständig wirtschaftende Geschäftsbereiche zu zergliedern. Dabei wird oft auch über die Ausgründung des Bildungswesens als eigene GmbH oder zumindest die Organisation als Cost- oder Profitcenter nachgedacht.

Berücksichtigung sollen in diesem Bericht aber auch die besonderen Gründungsbedingungen für das QZR finden. Hier ging es ja nicht primär um die Ausgründung eines betrieblichen Bildungszentrums, sondern um die Erhaltung vorhandener Ausbildungskapazitäten in der Region, um damit den notwendigen strukturellen Wandel begleiten zu können. Ob es sinnvoll ist, betriebliche Bildungszentren mit einem solchen Ziel zu erhalten, wird sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern Gegenstand von betriebspolitischen und regionalpolitischen Entscheidungen sein. Der Bericht kann und will hier keine eindeutige Empfehlung geben, weil die Antwort vor allem von den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen abhängen muß. Die bisherigen Erfahrungen im QZR zeigen aber ganz deutlich, mit welchen Schwierigkeiten die Realisierung eines solchen Prozesses verbunden ist.

Der Bericht soll deshalb vier Teile enthalten:

1. In einem ersten Teil soll diskutiert werden, welche Vorteile mit einer Ausgründung des betrieblichen Bildungszentrums verbunden sind.
2. Da Ausgründungen immer mit dem Ziel vorgenommen werden, Kosten zu reduzieren, liegt das Schwergewicht in diesem Berichtsteil auf der Frage, mit welchen Strategien dies für Qualifizierungszentren möglich ist.

Bei dieser Diskussion soll unterschieden werden zwischen der Situation eines Bildungszentrums, das nach wie vor in erster Linie Dienstleistungen für das Mutterunternehmen erbringen soll. Vor anderen Aufgaben stehen hingegen Bildungszentren, die sich - auf sich gestellt - auf einem freien Markt bewähren müssen, weil es das Mutterunternehmen nicht mehr gibt.

3. In dem dritten Teil des Berichtes soll aufgezeigt werden, welche internen Schwierigkeiten damit verbunden sind, wenn ein betriebliches Bildungszentrum Angebote auf dem freien Weiterbildungsmarkt machen soll. Es wird berichtet, wie das Qualifizierungszentrum Rheinhausen versucht, diese Schwierigkeiten durch ein Profit-Center-Modell für die eigene Organisation zu lösen.
4. Im Zusammenhang mit umfangreichen Betriebsschließungen richten sich häufig die Erwartungen an die betrieblichen Bildungszentren, durch Umschulungsmaßnahmen der vorhandenen Belegschaften einen Beitrag zur regionalen Wirtschaftsentwicklung zu leisten. Im vierten Teil des Berichtes soll gezeigt werden, warum diese scheinbar plausible Lösung in der Praxis häufig nicht funktioniert und welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, damit regionale Qualifizierungszentren die an sie gestellten Erwartungen erfüllen können.

1 VOR- UND NACHTEILE DER AUSGRÜNDUNG VON BETRIEBLICHER AUS- UND WEITERBILDUNG

1.1 ALLGEMEINE GRÜNDE FÜR DIE AUSGLIEDERUNG BETRIEBLICHER FUNKTIONSEINHEITEN

Die Gründe und Anlässe für ein Unternehmen, seine Aus- und Weiterbildung auszugliedern, können sehr unterschiedlich sein. In Rheinhausen warder Anlaß die geplante Schließung des Hüttenwerkes. Unabhängig von solchen äußeren Zwängen denken gegenwärtig viele Unternehmen über eine Ausgründung ihrer Bildungszentren nach. Zunehmender Kostendruck führt dazu, nach Entlastungsmöglichkeiten zu suchen. Eine Möglichkeit dazu wird in der Konzentration auf das Kerngeschäft und die Ausgliederung der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Unternehmensteile gesehen.

Dezentrale Organisation und Flexibilität

Sucht man nach den Vorteilen der Ausgründung von Qualifizierungszentren, dann lohnt es sich, zunächst auf die Gründe für dezentralisierte Organisationen generell zu schauen. Offensichtlich bringt Größe an sich noch keinen wirtschaftlichen Vorteil. Synergieeffekte werden durch lange Entscheidungswegen, lange Bearbeitungszeiten und Transferverluste häufig gegenstandslos.

Dies kann leicht am Beispiel des zentralisierten Bestellwesens deutlich gemacht werden: Natürlich ist ein zentraler Einkauf eines Großunternehmens nahezu immer in der Lage, kostengünstiger zu beschaffen als ein Einzelbesteller. Mit bestimmten Lieferanten bestehen Rabattvereinbarungen, verschiedene Bieter werden verglichen und das günstigste Angebot wird gewählt; über Qualität und Liefertreue der Anbieter liegen Erfahrungen vor.

Angesichts steigender Lohnkosten wird trotzdem immer zweifelhafter, ob sich die über einen zentralen Einkauf von einem Unternehmen erzielbaren Einsparungen auch wirklich lohnen, denn der Bestellaufwand wird mindestens verdoppelt. Vor Ort müssen notwendigerweise immer Bestellzettel ausgefüllt und von einem Bereichsvorgesetzten genehmigt werden. Damit könnte der Bestellvorgang eigentlich abgeschlossen sein. Statt dessen wird nun der zentrale Einkauf bemüht, der wiederum Bestellformulare ausfertigt, bestätigen läßt und versendet.

Noch höher als die direkten zusätzlichen Personalkosten sind die Transferverluste zu veranschlagen. Für die Beschaffung über einen zentralen Einkauf sind in aller Regel mindestens 6 Wochen einzuplanen. Dies erfordert eine entsprechende Lagerhaltung. Werden bei der Lieferung Mängel festgestellt, erfordert die Mängelanzeige wiederum den Weg über den zentralen Einkauf. Noch unangenehmer aber ist, wenn der Einkauf zwar das gewünschte Produkt beschafft hat, aus Kostengründen aber von einem anderen Hersteller und nicht mit den gewünschten Eigenschaften.

Es ist also nicht verwunderlich, wenn Kostenkalkulationen immer häufiger zu dem Ergebnis führen, daß die Gewinne aufgrund zentraler Funktionen durch den internen Verwaltungsaufwand mehr als aufgefressen werden. Dies gilt um so mehr, als sich Rabatte durch bestimmte Lieferanten auch über Rahmenverträge sichern lassen.

Wenn zentrale Funktionen schon nicht kostengünstiger sind, dann erlauben sie doch die zentrale Kontrolle. Gerade aber dieser Nutzen für Unternehmen muß zunehmend in Zweifel gezogen werden, denn diese zentrale Kontrolle bedeutet zugleich immer eine geringere Verantwortlichkeit der einzelnen Bereiche für das Gesamtergebnis. Die Folge sind etatistische Denkweisen anstelle von wirtschaftlichen. Gegen die Unwägbarkeiten der zentralen Entscheidungen werden entsprechende Strategien entwickelt, interne Läger entstehen, Etats werden vorsorglich beantragt und müssen dann natürlich ausgeschöpft werden, nicht genehmigte Bestellungen werden in genehmigte hineingemogelt. Am Ende wird sich fast immer zeigen, daß die zentralen Kontrollen weitgehend wirkungslos sind, dafür aber die kreativen Phantasien der Mitarbeiter in die falsche Richtung gelenkt werden, nämlich die Kontrollen zu unterlaufen, statt kostengünstig zu wirtschaften.

Langfristig noch fataler ist in diesem Zusammenhang, daß die Mitarbeiter insgesamt am Sinn zentraler Regelungen zweifeln. Es stellt sich ein gemeinsamer Konsens darüber ein, zentrale Vorgaben auszutricksen, um sachgemäß arbeiten zu können.

Dezentrale Organisation und kostenbewußtes Handeln

Aus diesen Gründen geht es bei der Einführung dezentraler Organisationsstrukturen nicht nur um die Verkürzung der Entscheidungswege, sondern auch um die Verlagerung der Entscheidungsebenen und damit auch der Verantwortung. Für die Unternehmen stellt sich damit die Frage nach einer Organisationsform, mit der das ökonomische Denken und Handeln des einzelnen Mitarbeiters gefördert werden kann. Die Zielvorstellungen dieser Organisationsveränderungen sind kostenbewußtes und verantwortliches Handeln im Interesse des Gesamtunternehmens.

Es müssen jedoch dezentrale Erfassungssysteme mit einer eigenen abgrenzbaren Kostenrechnung aufgebaut und umgesetzt werden. Diese Kostenrechnung ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn die Kosten selbst in dieser Einheit auch beeinflußt werden können. Während beim Costcenter die zu erbringenden Leistungen durch die Zentrale vorgegeben werden, kann das Profitcenter in einem gewissen Umfang auch über seine wirtschaftlichen Aktivitäten selbst entscheiden. Da es sich bei den dezentralen Einheiten letztlich jedoch nicht um eigenständige Unternehmen handelt, sondern um Unternehmensteile, die auch weiterhin in der Arbeitsteilung des Unternehmens ihre Aufgaben erfüllen müssen, besteht zwischen beiden Organisationsformen letztlich nur ein gradueller Unterschied.

Dezentrale Organisation und Handlungsspielräume

Entscheidender als die Bezeichnungen sind deshalb die Handlungsspielräume, die den dezentralen Einheiten von der Zentrale zugebilligt werden. Hierbei kommt es vor allem darauf an, ob die Leistungen nur innerhalb des Unternehmens erbracht werden dürfen oder ob die

Einheiten auch selbständige Angebote auf einem freien Markt machen dürfen. Im Binnenverhältnis kann das Profitcenter entsprechend die Voraussetzung für eine „make or buy“-Strategie sein, um nicht Leistungen im Unternehmen zu erbringen, die sich günstiger von außen zukaufen lassen. Dabei tritt das Profitcenter in den Wettbewerb zu externen Anbietern.

Schließlich bieten die Ausgründungen von Unternehmensteilen auch noch Vorteile, wenn es darum geht, unrentable Bereiche abzustoßen oder zu liquidieren. Nicht zuletzt aus diesem Grund finden Ausgründungen nicht nur intern organisatorisch sondern auch unternehmensrechtlich statt, indem das Profitcenter als GmbH geführt wird.

Untersucht man nun alle Argumente für die Ausgründung von Unternehmensteilen, dann bieten sich die betrieblichen Ausbildungszentren dafür direkt an. Es handelt sich bei ihnen immer um selbständig organisierte Einheiten bzw. Betriebsteile, die für das Unternehmen definierbare Leistungen erbringen. Es liegt daher nahe zu fragen, warum solche Ausgründungen bisher nicht in größerem Umfang stattfinden.

Fazit:

Es ist zu vermuten, daß Ausgründungen als spezielles Organisationskonzept bisher nur von wenigen Großunternehmen diskutiert werden. Hier spielt die Anbindung der Ausbildung an den Personalbereich, der mit einer Ausgründung des Bildungsbereiches seine Bedeutung im Unternehmen reduzieren würde, eine wichtige Rolle.

Entscheidend dürften aber letztlich vor allem zwei Gründe sein, die gegen eine Ausgründung der Bildungszentren sprechen. Zum einen würde eine Ausgründung nur dann Sinn machen, wenn es gelänge, das eigene Bildungszentrum tatsächlich dem freien Wettbewerb auszusetzen, d.h. Ausbildungsleistungen auch von anderen Anbietern zu kaufen, wenn diese billiger sind. Abgesehen von der Schwierigkeit, die Qualität der Angebote zu vergleichen, schrecken Unternehmen aus Imagegründen vor diesem Schritt zurück, insbesondere wenn das Zutrauen in die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Zentrums gering ist.

Zum zweiten aber würde mit der Ausgründung zugleich auch eine Diskussion über die Notwendigkeit von Ausbildung, Nachwuchsförderung, Personalentwicklung usw. überhaupt provoziert werden, zumal dann, wenn die Ausbildungskosten nicht zentral verrechnet, sondern einzelnen Unternehmensbereichen zugewiesen werden. Da es sich bei den Ausbildungskosten um Investitionen handelt, die nicht schnell wirksam werden, bestünde durchaus die Gefahr, daß diese Zukunftsinvestitionen vernachlässigt würden. Diese Gefahr wäre in den Unternehmen der Montanindustrie besonders hoch. Dort sind Ausbildungsquoten in der Vergangenheit überwiegend mit sozialen Argumenten durchgesetzt worden.

In dem Maße aber, in dem Unternehmen sich in der Form von Cost- und Profitcentern organisieren und der Kostendruck auf die Ausbildung zunimmt, kann erwartet werden, daß auch Nachwuchsförderung und Personalentwicklung in eigener Regie an Bedeutung verlieren und es vor allem darum geht, Ausbildungsleistungen zu möglichst günstigen Preisen einzukaufen, sei es vom eigenen Ausbildungszentrum, oder von einem externen Anbieter.

1.2 MEHR LEISTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN DURCH AUSGRÜNDUNG

Am Beispiel des QZR läßt sich zeigen, daß die Ausgründung mehr Leistung für das Unternehmen zur Folge hat.

Zunächst soll hier die Behauptung aufgestellt werden, daß die speziellen Dienstleistungen des Ausbildungswesens für das Unternehmen eher gering sind. Die Erfahrung zeigt nämlich, daß mit zunehmender Größe eines Ausbildungszentrums auch die Orientierung auf die regionalen Institutionen der Berufsbildung, örtliche Kammer und Prüfungsausschüsse, wichtiger werden als die spezifischen betriebsinternen Erfordernisse an notwendig zu vermittelnden Qualifikationen. Die Prüfungsergebnisse sind dann der entscheidende Maßstab für die Ausbildungsleistung. Wenn gegenwärtig wieder stärker die Bedeutung des Betriebes als Lernort betont wird, so bestätigt dieser Trend, daß an unserer Behauptung etwas dran ist.

Aber auch dort, wo hauptamtliche Ausbilder aus dem Betrieb in die Ausbildung kommen und mit betrieblicher Erfahrung argumentieren, liegt diese Erfahrung häufig bereits sehr lange zurück.

Es scheint so zu sein, daß die rechtliche Gleichsetzung von formaler betrieblicher Trägerschaft der Ausbildung mit betrieblich notwendiger Ausbildungspraxis gleichgesetzt wird.

Ausgründung fördert das Dienstleistungsverhalten

Nun ist es nicht so, daß mit der Ausgründung eines Ausbildungszentrums der Betriebsbezug gleichsam automatisch zunehmen würde. Es lassen sich aber einige Zusammenhänge aufzeigen, die ein selbständiges Qualifizierungszentrum veranlassen, sich intensiver um die betrieblichen Anforderungen zu kümmern. ;

An erster Stelle ist hier die notwendige generelle Verbesserung des Dienstleistungsbewußtseins zu nennen. Selbst dann, wenn kein direkter Wettbewerb zu anderen Anbietern besteht, muß das Qualifizierungszentrum doch jedes Jahr nicht nur über die Ausbildungsquoten, sondern auch über Preise verhandeln. Dadurch steigt ganz notwendig das Interesse, daß der Betrieb mit der Ausbildungsleistung zufrieden ist.

Das gilt erst recht, wenn es andere Wettbewerber gibt. Das betriebsnahe Zentrum besinnt sich auf seinen Standortvorteil und wird herausstellen, daß es eben nicht nur darauf ankommt, auf eine gute Prüfung vorzubereiten.

Eher unwahrscheinlich für ein betriebliches Ausbildungszentrum ist eine Entwicklung, die hier als Drittes aufgeführt werden soll, nämlich der Blick über den betrieblichen Gartenzaun hinaus. Es ist oft für großbetriebliche Bildungszentren schwer genug, mit der aktuellen betrieblichen Entwicklung Schritt zu halten. Man kann sich jedoch auch gut vorstellen, daß Bildungszentren nicht nur der betrieblichen Entwicklung hinterherlaufen, sondern diese auch aktiv fördern. Im QZR war von vornherein die Notwendigkeit gegeben, nicht nur die

Anforderungen des Krupp Hüttenwerkes im Blick zu haben, sondern wettbewerbsfähige Angebote für den regionalen Aus- und Weiterbildungsmarkt insgesamt zu entwickeln. Dies bedeutet, sowohl den Blick auf andere Branchen zu richten als auch die Angebote der Konkurrenz zu beobachten und neue Entwicklungen in der didaktisch-methodischen Weiterbildungsszene aufzunehmen und innovativ zu sein.

Neben der generell positiven Wirkung, wenn Ausbilder an technischen Entwicklungen teilhaben und verschiedene Anwendungsfelder kennen, läßt sich hier eine für das Unternehmen besonders positive Wirkung beobachten: Probleme, die im Mutterunternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielen, werden für einen anderen Auftraggeber bearbeitet. Dabei werden neue Lösungen entwickelt, die schließlich auch für das Mutterunternehmen genutzt werden können.

Betriebsbezug und Problemlösung als Weiterbildungsprinzip

Ein solches Beispiel ist das arbeitsbezogene Sprachtraining, das vom QZR für einen anderen Auftraggeber entwickelt worden ist. Häufige Kontakte mit englischsprachigen Auftraggebern hatten in diesem Unternehmen zu dem Wunsch geführt, daß auch angelernte Arbeitskräfte, teilweise Aussiedler ohne Schulenglisch, über einen Wortschatz verfügen sollten, der eine minimale, arbeitsbezogene Kommunikation ermöglicht. Hierfür ist vom QZR ein Trainingskonzept entwickelt worden, bei dem die Beschreibung der fachlichen Tätigkeit im Vordergrund steht. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit diesem Konzept sind die dabei erprobte Verfahrensweisen in ein generelles Qualifizierungskonzept von An- und Ungelernten bei der Krupp Stahl AG(KSAG) in Rheinhausen übernommen worden.

Aus der regelmäßigen Überprüfung von Angeboten anderer Weiterbildungseinrichtungen ist schließlich beim QZR ein Angebot von Moderationsleistungen entstanden. Der Status eines freien Bildungsträgers erweitert damit also auch das Angebotsspektrum selbst. Es werden Anregungen aus anderen Bereichen aufgenommen und andere Maßstäbe für Qualifizierungsmaßnahmen aufgebaut.

Im QZR hatte man sich mit der Moderationstechnik zunächst nur deshalb beschäftigt, um das eigene Personal zu qualifizieren und in eine neue eigene Organisationsentwicklung einzubeziehen. Moderationsleistungen waren als Bildungsangebot zunächst überhaupt nicht vorgesehen. Sie gehören auch nicht zum Angebotstypischer Weiterbildungsanbieter, die z.B. Kurse für die Arbeitsverwaltung durchführen.

Ein Blick in die Fachzeitschrift für Weiterbildung zeigt jedoch, daß für die freien Trainer die Moderationsleistung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Diese Orientierung hat schließlich dazu geführt, Moderation extern anzubieten. Inzwischen hat sich dieser Bereich durchaus profitabel entwickelt.

Der interne Umstrukturierungsprozeß des großbetrieblichen Ausbildungswesens in ein eigenständiges Aus- und Weiterbildungszentrum war somit auch gleichzeitig Erprobungsfeld für neue Instrumente, die zu marktgängigen Weiterbildungsprodukten ausgebaut und regional angeboten worden sind.

2 KOSTENDRUCK UND KOSTENSENKUNG

2.1 QUALIFIZIERUNG IM PROFIT-CENTER

Bringt ein ausgegründetes Bildungszentrum weiterhin dieselben Leistungen für das Mutterunternehmen wie vorher, so kann davon ausgegangen werden, daß bei notwendig kostendeckender Kalkulation dem Unternehmen auch dieselben Kosten entstehen wie vorher.

Eine kostendeckende Kalkulation hätte allerdings zur Folge, daß die Preise vergleichbar mit Marktpreisen wären. Das Unternehmen würde zwar für seine Bildungsleistungen genauso viel ausgeben wie vor der Ausgründung, würde jedoch schnell feststellen, daß ähnliche Leistungen auf dem Markt kostengünstiger eingekauft werden können.

Hier bieten sich für das Zentrum zwei Strategien an:

- Zum einen muß das Zentrum natürlich versuchen, erst einmal eine Wettbewerbsposition aufzubauen. Da sich die Kostenstruktur kurz- und mittelfristig kaum ändern läßt, können günstigere Preise, die trotzdem kostendeckend sind-wenn überhaupt-nur über eine bessere Auslastung erreicht werden.
- Zum anderen muß sich das Mutterunternehmen entscheiden, was ihm ein eigenes Bildungszentrum wert ist. Wie bei jeder „make or buy“-Strategie können gerade im Bildungsbereich nicht allein die anfallenden Kosten entscheidend sein, sondern es muß auch der Wert der Bindung an das Unternehmen und die regionale bzw. überregionale Bedeutung, der Imagegewinn oder -verlust abgeschätzt werden.

Welche konkreten Schlußfolgerungen können sich nun aus diesen beiden Strategien für die Angebote eines Qualifizierungszentrums ergeben?

Es kann unterstellt werden, daß für das Mutterunternehmen eine eigene Ausbildung den höchsten Bindungswert hat. Es ist bisher zumindest nicht vorstellbar, daß renommierte Unternehmen ihre Auszubildenden für die Erstausbildung einem freien Träger überlassen, der gerade das günstigste Angebot macht. Dabei wird es für das Unternehmen weniger wichtig sein, die Ausbildungsinhalte mitzubestimmen, sondern daß sich die Auszubildenden von Anfang an mit dem Unternehmen identifizieren können.

Grundauslastung durch das Mutterunternehmen ist notwendig

Das Qualifizierungszentrum muß also versuchen, durch eine feste Bindung im Bereich der Ausbildung an das Mutterunternehmen eine Grundauslastung und damit eine weitgehende Deckung seiner Kostenstruktur zu erreichen. Dies wird um so eher möglich sein, weil auch bisher der überwiegende Teil der Aktivitäten von betrieblichen Bildungszentren im Ausbildungsbereich stattfindet.

Strukturell gehen jedoch die Ausbildungszahlen zurück, und das Unternehmen will gleichzeitig mit der Ausgründung Geld sparen. Hier kann dann die bessere Auslastung der Kapazitäten greifen.

Im Ausbildungsbereich ist dies möglich, wenn kleinere Ausbildungsgruppen mit Auszubildenden auch aus anderen Firmen ergänzt werden. Dies ist allerdings nicht so leicht umzusetzen, denn die kleineren Firmen, die ihre Ausbildung vor allem am Lemort Arbeitsplatz durchführen, sind selten bereit, für die teure produktionsunabhängige Ausbildung zu bezahlen. Die großen Firmen wiederum legen aus den bereits genannten Gründen wert auf eine eigene Durchführung der Ausbildung. Eine Auslagerung der Ausbildung ist in der Regel innerbetrieblich schwer durchsetzbar, weil dies vor allem für die betriebliche Interessenvertretung einen Verlust von Arbeitsplätzen bedeutet. Am größten dürften die Chancen bei einem zwischenbetrieblichen Ausgleich nach dem Motto „nimmst du meine Mechaniker, nehme ich deine Elektriker“ sein.

Angesichts der generell zurückgehenden Auszubildendenzahlen wird ein ausgegründetes Zentrum mit Erstausbildung allein nicht überleben können. Hier paßt es gut, daß gegenwärtig der Bedarf an Weiterbildung generell steigt. Ursache dafür sind vor allem die technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen in den Unternehmen. Das Zentrum wird deshalb seine Existenz durch ergänzende Weiterbildungsangebote sichern müssen.

Probleme des Weiterbildungsmarktes

Im Weiterbildungsbereich wiederum trifft das Zentrum voll auf die Konkurrenz der freien Weiterbildungsträger mit den günstigeren Kostenstrukturen. Um auf diesem Markt trotzdem wettbewerbsgerechte Angebote machen zu können, ist eine differenziertere Betrachtung notwendig.

Die traditionellen Weiterbildungsträger leben überwiegend von den Kursen, die das Arbeitsamt bezahlt. Nun ist gerade dieser Bereich gegenwärtig und wahrscheinlich auch zukünftig besonders gravierend von Kürzungen der Etats betroffen. Derdadurch bedingte Verdrängungswettbewerb führt zu Preisen, die sich an den Selbstkosten orientieren, oder gar darunter liegen. Konkurrenzfähig kann ein Zentrum in diesem Bereich nur dann sein, wenn die eigenen Angebote nicht kostendeckend sein müssen. Dies ist längerfristig allerdings nur möglich, wenn dies über zusätzliche Auslastung ohnehin vorhandener und auch finanzierter Kapazitäten geschieht. Idealerweise sollten also Angebote für den AFG-Bereich nur mit den variablen und ohne Fixkosten kalkuliert werden können. Dann könnte sogar ein akzeptabler Gewinn erreicht werden.

Nur mit einer solchen Angebotsstrategie kann ein Zentrum auch gegenüber freien Trägern und langfristig bestehen. Die Deckung nurdervariablen Kosten ist aberdurchaus eine übliche Kalkulationsform betrieblicher Bildungszentren, wenn sie Maßnahmen für die Arbeitsverwaltung durchführen.

Praktisch bedeutet diese Kalkulation, daß Weiterbildungsangebote bevorzugt am Abend in Räumen und mit Einrichtungen der Erstausbildung durchgeführt werden müssen.

Zu beachten ist, daß Weiterbildungskurse teilweise erheblich andere inhaltliche Anforderungen haben, als sie die Ausbildung erfordert. Den großen Bereich der beruflichen Grundbildung wird man deshalb nur zu einem geringen Teil für die Weiterbildung nutzen können. Hierbei sind es allerdings wiederum die Teile, deren Ausstattung besonders teuer ist, wie z.B. programmgesteuerte Werkzeugmaschinen oder Computer.

Zusätzliche Kosten lassen sich sparen, wenn diese Maßnahmen mit freien Dozenten durchgeführt werden. Sollen dies Ausbilder aus dem eigenen Haus sein, kann dies nur über eine flexible Arbeitszeitregelung realisiert werden. Sofern Zuschläge für Überstunden gezahlt werden, können die Angebote wiederum nicht wettbewerbsfähig kalkuliert werden.

Will man aus irgendwelchen Gründen nicht selbst auf dem AFG-Markt antreten (gar nicht oder nur in bestimmten Segmenten), dann bleibt trotzdem die Möglichkeit, teuer ausgestattete Ausbildungsbereiche abends an freie Träger zu vermieten.

Wäre die Ausbildung auskömmlich, könnte ein ausgegründetes Zentrum mit so kalkulierten zusätzlichen AFG-Maßnahmen durchaus überleben. Dies wird jedoch in aller Regel nicht so sein. Das Zentrum muß also nach weiteren Märkten für Weiterbildungsangebote suchen.

Firmenkurse als Alternative

Bei den Firmenkursen ist zumindest bisher der Wettbewerb noch nicht so ruinös wie im AFG-Bereich. Dies läßt sich dadurch erklären, daß es bisher einen freien und transparenten Markt kaum gibt. Es ist zu erwarten, daß dies auch in absehbarer Zeit so bleiben wird, denn Firmenseminare zeichnen sich gerade dadurch aus, daß sie auf die speziellen betrieblichen Anforderungen zugeschnitten werden müssen. Dies erschwert die Vergleichbarkeit der Angebote.

Firmenseminare finden zudem häufig während der Arbeitszeit statt. Dabei sind die Freistellungskosten höher als die Kosten der Maßnahme. Die Firmen müssen deshalb interessiert sein, daß ihren Mitarbeitern in möglichst kurzer Zeit die richtigen Inhalte besonders effizient vermittelt werden. Damit wird die Qualität der Weiterbildung wichtiger als ihr Preis.

Langer Atem für Firmenkurse ist unumgänglich

Kurzfristig werden sich auf diesem Markt jedoch kaum nennenswerte Anteile gewinnen lassen, denn er ist ausgesprochen schwierig zu erschließen. Dafür gibt es mehrere Gründe:

Weil der Markt insgesamt unterentwickelt ist, läßt er sich auch nicht durch die üblichen Formen der Werbung erreichen. Ein Auftrag läßt sich in aller Regel nur über den direkten persönlichen Kontakt gewinnen. Sind solche Kontakte etabliert und die durchgeführten Maßnahmen zur Zufriedenheit ausgefallen, dann sind zwar durchaus auch Folgeaufträge zu erwarten. Es sind jedoch sehr viele Firmenbesuche notwendig, um zu einem ersten Auftrag zu kommen. Dies bedeutet, daß die Erschließung des Marktes für Firmenseminare von dem Zentrum erhebliche Investitionsleistungen verlangt.

Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, daß das vorhandene Ausbildungspersonal kaum in der Lage sein wird, ohne umfangreichere Vorbereitungen solche Seminare durchzuführen. Hierbei besteht die geringere Schwierigkeit darin, daß Ausbilder aus der Erstausbildung gelegentlich bei Erwachsenen nicht den richtigen Ton treffen. Vielmehr sind auch die Ausbilder von Weiterbildungsträgern häufig mit der Durchführung von Firmenseminaren überfordert, weil hierbei die Beherrschung aktueller betriebsspezifischer Anforderungen gefordert wird.

Dies setzt nicht nur die Kompetenz voraus, Technik auf dem aktuellsten Stand anwenden zu können, sondern verlangt auch die Beherrschung verschiedener Systeme dieser Technik. Im EDV-Bereich sind dies z.B. unterschiedliche Programme und Betriebssysteme, bei Werkzeugmaschinen die verschiedenen Steuerungen. Je mehr Systeme von einem Ausbilder beherrscht werden, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, in der eigenen Region auf einen potentiellen Kunden zu treffen.

Eine weitere Möglichkeit, die Kostensituation zu verbessern, besteht schließlich im Abbau von allgemeinen Verwaltungskosten. Dies geschieht, indem alle Stellen, die keine direkten Aus- und Weiterbildungsleistungen erbringen, auf ihre Existenzberechtigung hin überprüft werden.

Flexible Organisation des Weiterbildungspersonals ist entscheidend

In aller Regel wird man jedoch feststellen, daß die betrieblichen Bildungszentren in den vergangenen Jahren bereits nicht unbedingt notwendige Personal abgebaut haben, so daß mit der Ausgründung eher zusätzliches Verwaltungspersonal notwendig wird.

Erfolgreicher kann es sein, Verwaltungsleistungen mit Aus- und Weiterbildung zu verbinden. So können z.B. Verwaltungskräfte soweit fortgebildet werden, daß sie in den Abendstunden zusätzliche Kurse durchführen.

Sehr genau geprüft werden muß allerdings, wenn versucht werden soll, Verwaltungsaufgaben von Ausbildungskräften ausführen zu lassen. Wenn dies nicht als Teil der Ausbildung geschieht, kann eine solche Verlagerung wegen der höheren Lohnkosten durchaus teuer werden.

Eine hohe Belastung für jeden Etat sind schließlich die teuren Führungskräfte, und jedes Zentrum wird bemüht sein, mit einem Minimum an Hierarchie auszukommen. Bevor man die Leitungsebene jedoch ausdünn, sollte auch hier versucht werden, dieses Personal durch zusätzliche Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung produktiv werden zu lassen. Hier bieten sich vor allem Weiterbildungsleistungen mit einzelnen unregelmäßigen Terminen, wie z.B. Moderationsseminare oder Führungskräftebildungen, aber auch Konzeptentwicklungen und Beratungsleistungen an. Da in diesen Bereichen meistens gute Honorare gezahlt werden, können die Führungskräfte mit einigen Arbeitstagen ihr Gehalt weitgehend verdienen und stehen trotzdem dem Zentrum überwiegend zur Verfügung.

Eine solche Strategie von Angeboten im Hochpreisbereich sollte allerdings nicht nur als Notlösung zur Kostendeckung angesehen werden, sondern kann das Ansehen des Zentrums insgesamt fördern und sollte deshalb planmäßig und gezielt betrieben werden. Die Chance des ausgegründeten Zentrums besteht letztlich gerade darin, sich zum leistungsfähigen Dienstleistungspartner des Mutterunternehmens zu machen.

Freie Bildungsträger haben teilweise erfolgreich damit begonnen, für kleine und mittlere Unternehmen zusätzliche Dienstleistungen anzubieten. So lässt sich die Ausstattung des Bildungszentrums häufig auch für Labor- oder Entwicklungsleistungen nutzen. Auch wenn große Unternehmen für solche Aufgaben gegenwärtig meist noch gesonderte Einrichtungen haben, so wird auch hier im Zeitalter der lean production die Neigung zunehmen, solche Leistungen einzukaufen. Für ein Qualifizierungszentrum bedeuten solche Aufgaben nicht nur zusätzliche Energie, sondern auch einen Kompetenzzuwachs.

2.2 QUALIFIZIERUNGSZENTRUM IM FREIEN WETTBEWERB

Ausgründungen erfolgen nicht nur, um ein Unternehmen leistungsfähiger zu machen. Vielfach bleiben Bildungszentren übrig, wenn Unternehmen schließen, und versuchen nun, selbständig auf dem freien Markt der Bildungsträger zu überleben.

Welche Möglichkeiten hat nun ein solches selbständiges Bildungszentrum, sich von Kosten zu entlasten?

Ist die Ausgründung mit dem Ziel erfolgt, sich von dem Zentrum insgesamt zu trennen, das Zentrum also vollständig in den freien Wettbewerb zu entlassen, dann müssen als Vergleichsmaßstab die freien Weiterbildungsträger, mit denen konkurriert werden muß, herangezogen werden. Dabei können drei Bereiche betrachtet werden:

2.2.1 Gehaltsstruktur und tarifvertragliche Regelungen.

In den verschiedenen Branchen werden sehr unterschiedliche Gehälter für Ausbilder gezahlt. Freie Träger lehnen sich mit ihren Gehältern häufig an den Bundesangestelltentarif an. Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern liegen diese Gehälter erheblich unter denen, die z.B. in der Stahl- oder gar Automobilindustrie gezahlt werden. Wenn mit der Ausgründung die betriebliche Gehaltsstruktur übernommen werden muß, dann kann in solchen Fällen keine Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

Gravierender als die direkten Gehaltsunterschiede können aber auch tarifvertragliche Regelungen und Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit und zum Entgelt für Überstunden sein. Freie Bildungsträger sind darauf angewiesen, einen Teil ihrer Leistungen außerhalb der regulären Arbeitszeit anzubieten. Kann die Arbeitszeit nicht flexibel verschoben werden oder müssen für diese Zeiten gar Überstunden-Zuschläge gezahlt werden, sind konkurrenzfähige Angebote nicht möglich.

Viele freie Träger weichen solchen Problemen dadurch aus, daß sie eine zweite Gesellschaft gründen, die Ausbilder in den Abendstunden als Honorarkräfte beschäftigt.

2.2.2 Gebäude und Ausstattung.

Die Startchancen eines ausgegründeten Bildungszentrums werden erheblich dadurch bestimmt, zu welchen Konditionen Gebäude und Einrichtungen übernommen werden müssen. Betriebliche Bildungszentren sind häufig mit einem Aufwand gebaut, den sich freie Träger nicht leisten können. Werden hier die Bilanzwerte bei der Übernahme zugrunde gelegt, erhält das neue Zentrum eine Kostenstruktur, die sich auf absehbare Zeit nicht verändern läßt.

Aber auch dort, wo Ausbildungszentren in alten, bilanzmäßig abgeschriebenen Hallen untergebracht sind, muß dieser Vorteil meist mit hohen Instandhaltungs-, Renovierungs- und Energiekosten erkaufte werden.

2.2.3 Allgemeine Verwaltungskosten.

Schließlich müssen bei einem Kostenvergleich auch die allgemeinen Verwaltungskosten verglichen werden. Dieser Vergleich ist besonders schwierig, weil einerseits die ausgegründeten Zentren erst eine eigene Verwaltung aufbauen müssen, andererseits ein Vergleich der Leitungsebenen nur schwer möglich ist. Allgemein wird man aber auch in diesem Bereich davon ausgehen müssen, daß freie Träger mit einer eher schlankeren Leitungshierarchie auskommen.

Bei einem Kostenvergleich ist schließlich zu berücksichtigen, daß dem ausgegründeten Bildungszentrum seine Kostenstruktur von Anfang an vorgegeben ist, es also mit einem hohen Fixkostensockel an den Start gehen muß, während der freie Bildungsträger seine Kapazitäten mehr oder weniger flexibel am vorhandenen Bedarf ausrichtet. Vor allem während der Aufbauphase ist dies ein wesentlicher Nachteil. Es ist allerdings nicht nur die Kostenstruktur allein, die zu einem Wettbewerbsnachteil führt, sondern das ausgegründete Zentrum ist auch grundsätzlich am Markt weniger beweglich, weil es mit seinen Angeboten die vorhandenen Kapazitäten auslasten muß, während der freie Träger seine Kapazitäten nach den Bedürfnissen des Marktes aufbauen kann.

Werden alle drei Bereiche allein unter Kostengesichtspunkten analysiert, so steht fest, daß ein ausgegründetes betriebliches Bildungszentrum im Wettbewerb auf dem freien Markt keine Chance hat.

Ausgründungen erfolgen jedoch häufig unter Struktur- und beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten. Dabei erhält dann das Zentrum öffentliche Subventionen oder Übergangszahlungen des abgebenden Unternehmens. Da die Subventionen nicht dauerhaft greifen, können sie lediglich die Startphase kostengünstig gestalten. Nach dem Auslaufen der öffentlichen Mittel greifen dann auch die dargestellten hohen Kostenstrukturen. Eine dauerhafte Absicherung des Zentrums ist dann infrage gestellt.

3 INTERNE VERÄNDERUNGEN AUF DEM WEG VOM AUS- ZUM WEITERBILDUNGSZENTRUM

Sofern ein Aus- zu einem Weiterbildungszentrum umgewandelt werden soll, erfordern die neuen Aufgaben erhebliche Umstellungen beim Ausbildungspersonal. Es ist leider nicht so, daß die vorhandenen Ausbilder ihre bisherige Tätigkeit einfach statt mit Jugendlichen nun mit Erwachsenen fortsetzen können. Im Gegenteil, wie die folgende Gegenüberstellung zeigt, unterscheiden sich die Anforderungen in einem Weiterbildungszentrum grundlegend von denen der Ausbildung.

Ausbildung	Weiterbildung
<p>Jugendliche ohne Berufs- und Lebenserfahrung</p> <p>Überwiegend Vermittlung von Grundlagen</p> <p>Inhalte sind durch die Ausbildungsordnung definiert und verändern sich kaum</p> <p>Der Ausbilder bestimmt das Niveau nach den Prüfungsanforderungen</p>	<p>Erwachsene mit Berufs- und Lebenserfahrung</p> <p>Überwiegend Vermittlung von Anwendungswissen</p> <p>Inhalte werden durch den Stand der Technik bestimmt und verändern sich ständig</p> <p>Der Teilnehmer bestimmt das Niveau nach den Anforderungen seiner beruflichen Praxis</p>

Während sich der Ausbilder einmal vor allem als Erziehungsinstitution des Unternehmens verstehen kann, muß er im anderen Falle seine Dienstleistungen einem anspruchsvollen Kunden verkaufen.

Der Ausbilder braucht für die Durchführung von Weiterbildung also nicht nur andere Kenntnisse, gefordert sind vor allem Veränderungen in Einstellung und Verhalten. Da mit der Veränderung der Aufgabenstellung des Zentrums in aller Regel das Personal übergeht, bekommen die Veränderungen von Einstellung und Verhalten existentielle Bedeutung.

Bestandsgarantie als Aufforderung zur Immobilität

Bei beabsichtigten Ausgründungen werden die Vertreter der Belegschaft immer bemüht sein, für die vorhandenen Mitarbeiter Weiterbeschäftigungsgarantien zu vereinbaren. Die Erfahrungen in Rheinhausen zeigen, daß solche Garantien die notwendigen Veränderungen erheblich erschweren, weil sie den Mitarbeitern die falsche Botschaft vermitteln, es könne alles so weitergehen wie bisher. Diese Illusion wurde schließlich noch verfestigt durch die reduzierte Weiterführung des Werkes und der damit verbundenen Entscheidung, das QZR zu beauftragen, weiter für das Unternehmen auszubilden.

Die Mitarbeiter des Qualifizierungszentrums hatten in ihrem Übergang von der KSAG auch die Garantie erhalten, im Falle des Scheiterns zum alten Unternehmen zurückkehren zu können. Damit gab es für den einzelnen Mitarbeiter keinen notwendigen Grund, sich mit der neuen Gesellschaft und der veränderten Aufgabenstellung zu identifizieren.

Großbetriebliche Sozialisation erschwert die individuelle Übernahme von Verantwortung

Abgesehen von den speziellen Rheinhausener Bedingungen muß bei einer Ausgründung und anschließenden Umwandlung des Betriebsteils berücksichtigt werden, daß sich Mitarbeiter von Großbetrieben zwar durchaus mit diesen identifizieren, jedoch keine unmittelbare Verbindung zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der eigenen Leistung herstellen. Aufforderungen der neuen Geschäftsführung an die Mitarbeiter, sich durch besondere Anstrengungen den zukünftigen Arbeitsplatz zu sichern, finden dabei wenig Resonanz.

Auch Belegschaftsvertreter richten ihre Entscheidung an den großbetrieblichem Mustern aus und verhindern dadurch - indirekt - eine flexible Einstellung der Beschäftigten zu neuen Weiterbildungsaufgaben. So ist es in Rheinhausen bis heute nicht gelungen, eine Arbeitszeit und Prämienregelung zu vereinbaren, mit der flexiblen Arbeitszeiten verbunden wären. Nur mit flexiblen Arbeitszeiten wäre es möglich, Weiterbildung am Abend wettbewerbsfähig anzubieten. Der Betriebsrat hingegen besteht bisher auf einer Überstundenregelung und trägt dadurch dazu bei, daß dieser Marktbereich dem Qualifizierungszentrum verlorengeht.

Einstellungs- und Verhaltensänderung durch Organisationsentwicklung

Nachdem im ersten Jahr der Umwandlung immer deutlicher wurde, daß die Mehrzahl der Mitarbeiter kaum bereit war, die neuen Aufgaben des Qualifizierungszentrums anzunehmen und durch eigene Aktivitäten zu unterstützen, wurde entschieden, die Veränderung von Einstellung und Verhalten durch ein neues Organisationskonzept anzustreben.

Ziel des Organisationskonzeptes war es, den einzelnen Mitarbeiter unmittelbarer für seine Aufgaben verantwortlich zu machen und kostenbewußt zu handeln. Dazu wurde das Qualifizierungszentrum in einzelne Qualifizierungsfelder aufgegliedert, die als Handlungseinheit für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sein sollen.

Die Entwicklung, Vorstellung, Diskussion und Verabschiedung des Organisationskonzeptes hat ein weiteres Jahr in Anspruch genommen.

Vor allem mußte die Akzeptanz aller Beschäftigten für ein solches Organisationskonzept durch eine allmählich herbeigeführte neue Praxis hergestellt werden.

Nun allerdings - im dritten Jahr - lassen sich Erfolge der neuen Organisationsstruktur deutlich erkennen.

Ziele des Organisationskonzeptes

Mit dem Organisationskonzept werden vor allem drei Ziele verfolgt:

1. Auflösung der Lehrgangsstruktur

Üblich ist es in betrieblichen Ausbildungszentren, daß jeweils ein Ausbilder einen Lehrgang durchführt. Entsprechend ist jeder Ausbilder auch nur für eine bestimmte Anzahl von Lehrgängen kompetent. Bei voller Auslastung mit Ausbildungsaufgaben erlaubt dieses Zuordnungssystem eine sehr einfache Planung. Bei unzureichender Auslastung, insbesondere wenn die Zahl der Auszubildenden in den einzelnen Berufen zurück geht, wird dieses starre System sehr ineffektiv, weil der einzelne Ausbilder jeweils nur die Auszubildenden eines Berufes und eines Jahrganges betreuen will, egal wie wenige Auszubildende es tatsächlich sind.

In der Praxis führt die Lehrgangsstruktur dazu, daß auch bei einer sinkenden Zahl von Auszubildenden keine Ausbilderkapazitäten frei werden, solange nicht auch das Spektrum der Berufe verringert wird. Da man bei unzureichender Auslastung jedoch kaum das Spektrum der Berufe verringern, sondern eher im Gegenteil ausweiten wird, entsteht nach diesem System ein Mangel an Ausbildern bei gleichzeitig unzureichender Auslastung.

Weil nun jedoch alle Ausbilder mit der Durchführung von Lehrgängen in der Ausbildung beschäftigt sind, kann die tatsächlich vorhandene Ausbilderkapazität nicht zur Entwicklung und Durchführung der finanziell dringend benötigten Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden.

Das neue Organisationskonzept sieht die Einrichtung von handlungsfähigen Qualifizierungsfeldern vor, durch die nunmehr erreicht werden soll, daß qualifikationsbezogen Jugendliche aus unterschiedlichen Berufen und Jahrgängen in dem jeweiligen Feld gleichzeitig ausgebildet werden können. Dazu ist es allerdings notwendig, den Lehrgang nicht nur als organisatorisches Prinzip, sondern auch als Methode abzulösen und durch projektorientierte Lernformen zu ersetzen.

2. Flexible Nutzung freier Kapazitäten

Es ist relativ einfach, bei sinkender Auslastung die Effektivität durch Personalabbau zu erhalten und dadurch die Belastung der einzelnen Ausbilder zu erhöhen. Viel schwieriger ist es, das vorhandene Personal ergänzend mit neuen Aufgaben zu beschäftigen. Sollen insbesondere Zwischenzeiten, wie z.B. die Berufsschultage der Auszubildenden, für neue Aufgaben genutzt werden, dann ist dies mit einem zentralen Planungssystem nicht mehr möglich. Das Organisationskonzept sieht deshalb vor, diese flexible Planung von den Qualifizierungsfeldern selbst ausführen zu lassen.

Die Qualifizierungsfelder erhalten dazu für jedes Jahr eine Sollvorgabe, wieviel Geld sie mit ihrem vorhandenen Personalerwirtschaften müssen. Erreicht das Qualifizierungsfeld

diese Vorgabe nicht, wird Personal im Qualifizierungsfeld abgezogen und anderen, d.h. erfolgreicheren Feldern zugeordnet.

Während des Jahres ist bereits ein Kapazitätenausgleich möglich, indem von erfolgreichen Feldern Ausbilder aus weniger erfolgreichen ausgeliehen werden.

Zusätzlich kann die Leitung einzelne Felder mit Entwicklungsaufgaben beauftragen, die aus einem zentralen Etat finanziert werden.

3. Marktgerechte Qualifikationsentwicklung

Die Inhalte der Ausbildung lassen sich für Weiterbildungsangebote kaum vermarkten. Weiterbildungsangebote müssen vielmehr den Bedürfnissen der potentiellen Auftraggeber entsprechend entwickelt und ständig aktualisiert werden.

Das Organisationskonzept sieht vor, die Bedarfsermittlung jeweils von den Feldern durchführen zu lassen, indem sie selbst für die Akquisition der Aufträge im Weiterbildungsbereich zuständig sind.

Zielvorstellung ist hierbei, daß die Ausbilder einerseits als Qualifizierungsberater die potentiellen Auftraggeber bei der Ermittlung ihres Weiterbildungsbedarfes unterstützen und damit gleichzeitig erkunden, welche Weiterbildungsinhalte vom Markt gefordert werden.

Gleichzeitig muß das Feld darüberentscheiden, welche eigenen Fortbildungen notwendig sind, um die Marktanforderungen erfüllen zu können.

Die Felder müssen dann allerdings auch selbst kalkulieren, ob sich teure Fortbildungen oder auch neue Ausstattungen für die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen überhaupt lohnen.

4 ENTWICKLUNGSSZENARIEN REGIONALER QUALIFIZIERUNGSZENTREN

Bei der Betrachtung der Entwicklungsszenarien regionaler Qualifizierungszentren soll die Entwicklungsrealität der QZR-GmbH dort eingebildet werden, wo sich grundlegende Probleme auftun oder Verallgemeinerungen aus der bisherigen Entwicklung herleiten lassen.

Als erstes sollte bei den ausgegründeten Qualifizierungszentren das qualifikatorische Leistungsprofil des Personals und das konzeptionelle Profil des fachlichen Angebotes als IST erfaßt und vor einem mittleren Zeithorizont von drei bis fünf Jahren das SOLL formuliert und für die einzelnen Personen und die fachlichen Bereiche festgelegt werden.

Dabei kann das IST nur als Grundlage der zu verändernden Wirklichkeit gesehen werden. Ein Festhalten an den tradierten Strukturen kann dazu beitragen, den Blick auf notwendige Veränderungen zu verschleiern. Deshalb kann auch die vorgefundene personelle und fachliche Struktur der ausgegründeten Einheiten nur ein Ansatzpunkt für die Entwicklung der künftigen Arbeits- und Handlungsschwerpunkte sein.

Kommt ein Qualifizierungszentrum aus den Strukturen großbetrieblicher Ausbildungsorganisation mit dem Schwerpunkt in der gewerblich-technischen Berufsausbildung und mit den entsprechenden Werkstatt- und Maschinenausstattungen, so können diese Bereiche kaum ausschließlich betrachtet werden, sondern sollten um regional bedeutsame Entwicklungsfelder angereichert werden.

Regionaler Bezug muß bereits bei der Erstausbildung realisiert werden

Die QZR-GmbH entstammte der Stahlindustrie und war damit sowohl von der Ausstattung als auch vom Spektrum der Ausbildungsberufe her auf die Bedürfnisse des Stahlbetriebes ausgerichtet. Industriemechaniker/-innen und Schmelzschweißer bildeten dabei das Rückgrat. Elektro- und kaufmännische Auszubildende waren immer nur im geringen Umfang qualifiziert worden. Die ersten Veränderungen betrafen eben diese sog. „Randberufe“. Sowohl Elektroberufe als auch insbesondere kaufmännische Ausbildungsberufe wurden erheblich aufgestockt und in ihrem fachlichen Spektrum verbreitert.

Begründungen hierfür sind der vorhandene Bedarf an ausgebildeten Elektrofachkräften und die Unterrepräsentanz anspruchsvoller kaufmännischer Ausbildungsberufe in der Region Duisburg/linker Niederrhein.

Hier ist es wichtig, daß das Zentrum bereits in die Strukturen regionaler Entwicklung eingebunden ist und nicht ausschließlich auf die kommunale Ebene blickt, sondern auch die Landesebene mit einbezieht.

Sollte diese Einbindung nicht bereits Bestandteil des Gründungs-/Ausgründungsprozesses sein, müßten diese Aktivitäten vom Zentrum selbst vorangetrieben werden. Hilfestellungen sollten dann durch Landesentwicklungs- oder beratungsstellen gegeben werden.

Strukturelle Innovationen müssen vom Zentrum ausgehen!

Generell können regionale Qualifizierungszentren nur dann Bestand haben, wenn sie aktiv in die Entwicklungsstrukturen und die Strukturentscheidungen der Region eingebunden sind. Solche Zentren benötigen also nicht nur einen punktuellen Impuls, der sich auf das zeitliche Umfeld ihrer Gründung begrenzt, sondern eine dauerhafte Verankerung in regionaler Aufgabenerledigung. Hiermit ist ausdrücklich keine Alimentierung oder Fehlbetragsfinanzierung gemeint, sondern eine bewußte Einbindung des Zentrums in die qualifikatorischen Aspekte regionaler Entwicklungsvorhaben.

Damit wird dem Zentrum eine wichtige Aufgabe bei der konzeptionellen/qualifikatorischen Begleitung der regionalen Entwicklungsvorhaben zugewiesen und endlich ein Beitrag geleistet, die Fragen und Probleme der Qualifizierung im Zusammenhang mit strukturpolitischen Konzepten verbindlich zu regeln. Ein solches Qualifizierungszentrum kann nicht als „weiterer Träger“ im Markt der Wettbewerber um die öffentlichen Fördermittel auftreten. Vielmehr muß es einen verantwortlichen Beitrag im Rahmen der strukturellen Entwicklung der Region leisten und vorab geklärte Mindeststandards bei der Durchführung der Aufgaben erreichen.

In der gegenwärtigen Debatte um die Aufgaben von ausgegründeten Qualifizierungsgesellschaften spielen Umqualifizierungen von Belegschaften oder Teilbelegschaften, die von Entlassung bedroht sind, eine außergewöhnlich große Rolle. Dies war im Vorfeld der Gründung der QZR-GmbH nicht anders. Auch hier sollten abzubauenen Stahlbelegschaften durch Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen auf neue Aufgaben im regionalen Arbeitsmarkt vorbereitet werden.

Dieses Aufgabenspektrum bildete aus Sicht der Gründer sogar die wesentliche Teilaufgabe des gegründeten Zentrums. Tatsächlich ist diese Aufgabe bis heute jedoch nicht auf das inzwischen mehr als 4 Jahre existierende Zentrum zugekommen. Daraus folgt, daß dieses Aufgabenfeld für am Gründungsprozeß Beteiligte zwar nach wie vor eine hohe Legitimation hat, in ihrer operativen Umsetzung aber von vielfältigen Nebenbedingungen abhängig ist.

So erwies sich der regionale Arbeitsmarkt gerade für die jüngeren und fachlich gut qualifizierten Arbeitskräfte als aufnahmefähiger als angenommen. Gleichzeitig zog sich die Abwicklung des ursprünglichen Stilllegungsbeschlusses unter den Bedingungen der Montanmitbestimmung über einen längeren Zeitraum und mündete schließlich in der Aufhebung dieses Beschlusses. Betriebliche Mitarbeiter mußten im dafür gegründeten Zentrum nicht mehr aufgenommen werden.

Flexible Gestaltung unterschiedlicher Beratungs-, Qualifizierungs- und Lernprozesse muß möglich sein!

Von daher besteht die Aufgabe des Zentrums vor allem darin, neben dem traditionellen Aufgabenspektrum in der beruflichen Erstausbildung und der betriebsspezifischen Weiterbildung Entwicklungspotentiale innerhalb der übernommenen Strukturen zu entfalten und auszubauen. Ein sich perspektivisch entwickelndes und regional eingebundenes Qualifizierungszentrum muß in der Lage sein bzw. in die Lage versetzt werden, Aufgaben in

der vorberuflichen und beruflichen Qualifizierung von jungen Menschen ebenso zu erfüllen wie die Einbindung derteilqualifiziert gebliebenen Erwachsenen in organisierte Lernprozesse. Auch die Fähigkeit zur Konzipierung und inhaltlichen Ausgestaltung von firmenspezifischen Weiterbildungsangeboten gehört zu den notwendigerweise zu leistenden Aufgaben einer solchen Einrichtung.

Zum Aufgabenspektrum solcher Zentren gehören auch Beratungskompetenzen, insbesondere in technischer und methodischer Hinsicht. Über Beratung sollen nicht nur die regionalen Firmen an das Zentrum angebunden, sondern auch die innerbetrieblichen Entwicklungsvorhaben strukturiert werden. Beratung ist auch im Zusammenhang mit der regionalen Strukturpolitik ein wichtiges Aufgabenfeld.

Diese Aufgabenvielfalt und die damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungsprofile können nicht ausschließlich vom Stamm der übergegangenen Ausbilder/-innen des betrieblichen Zentrums erwartet werden. Hier müssen zusätzliche berufs-/arbeitspädagogische und Ingenieurqualifikationen in die Gesellschaft eingebunden werden.

Eine derart ausgestattete Qualifizierungsgesellschaft könnte sich mittelfristig im öffentlichen Markt der Weiterbildungsanbieter behaupten und einen fruchtbaren Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten.

Die bisherentwickelte inhaltliche Aufgabenstruktur der Rheinhauser Qualifizierungsgesellschaft erfüllt eine erste Orientierung für die Festlegung des SOLL, der perspektivischen Entwicklungsziele. Hier kommt zu der Beschreibung der Aufgabenfelder noch die der inneren Aufgabenstruktur, der internen Organisationsentwicklung hinzu. Waren bisher eher inhaltlich abgegrenzte Aufgabenstellungen durch die AusbilderInnen zu bewältigen, so müssen künftig Strategien entfaltet werden, die zu einer weitgehenden Auslastung der Personalkapazitäten des Zentrums führen.

Diese wichtige Anforderung an die Organisation der eigenen Überlebensfähigkeit kann nicht mehr über die klassische hierarchische Aufgabenteilung - Geschäftsführer/in - Ausbildungsleiter/in - Ausbildern erfolgen, sondern erfordert partizipative Formen der Erfüllung dieser elementaren Anforderung.

Kompetenz und Engagement des Ausbildungspersonals wird zum Schlüsselfaktor im Umgestaltungsprozeß

Am Beispiel der QZR-GmbH soll nun dargestellt werden, welches Aufgabenbündel bei einer solchen regionalen Weiterbildungsstrategie auf die Personengruppe der Ausbilder/-innen insgesamt zukommt:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Aufgaben in der beruflichen Erstausbildung
- Vertretung in den Prüfungsausschüssen der Kammern
- Fertigungsaufgaben für regionale Betriebe oder den eigenen Bedarf

- Prototypenbau - insbesondere in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder innovationsbereiten Firmen
- Entwicklung, Erprobung und materialmäßige Ausgestaltung von handlungsorientierten Lernkonzepten in der Erstausbildung und in der Weiterbildung
- Konzeptentwicklung/Konzeptgestaltung für regionale Maßnahmen der Arbeitsverwaltung
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Maßnahmen der Arbeitsverwaltung
- Konzeptentwicklung/Konzeptgestaltung für Maßnahmen der firmenspezifischen Qualifizierung
Vorbereitung und Durchführung von Workshops, Firmen- oder Produktpräsentationen
- Entwicklung und Durchführung von Beratungsangeboten für regionale Firmen oder öffentliche Einrichtungen
- Planung und Durchführung der persönlichen Qualifizierungsziele
- Planung und Durchführung QZR-gewollter Qualifizierung.
- Entwicklung und Umsetzung regionaler und produktbezogener Vermarktungsstrategien.

Es ist einsichtig, daß dieses Aufgabenbündel nicht ausschließlich von der Personengruppe der Ausbilder/-innen des ehemaligen großbetrieblichen Ausbildungswesens geleistet werden kann, sondern sowohl der personellen als auch der organisatorischen Ergänzung/Veränderung bedarf. Gleichzeitig muß auch hinreichend deutlich gemacht werden, daß solche neuen Aufgabenstellungen auch der Vorbereitung und Einarbeitung bedürfen. Aus- und Weiterbildung stellen nicht nur unterschiedliche Vermittlungsanforderungen an das Personal, sondern bedürfen auch einer anderen konzeptionellen Struktur; erst recht, wenn der Anspruch erhoben wird, in der Weiterbildung Teilnehmer/-innen aktivierende Lehr- und Lernformen einzusetzen.

Neue Konzepte der Arbeitsorganisation benötigen viel Zeit zur Umsetzung

Dieser Übergang ist also nicht „zeitlos“ zu gestalten, sondern verschlingt erhebliche Zeitkontingente des eigenen Personals und verursacht zusätzliche Kosten bei der unterstützenden Einwerbung externer Fachleute.

Zumindest für die organisatorische Ergänzung/Veränderung ist in der QZR-GmbH ein Weg erfolgreich beschriftet worden, der durchaus auf andere Entwicklungsvorhaben übertragbar erscheint. In Abstimmung mit dem Personal und der Interessenvertretung sind „Organisationsgrundsätze“ entwickelt und als Betriebsvereinbarung verabschiedet worden, die die „Qualifizierungsfelder“ zur organisatorischen Grundeinheit des Betriebes bestimmen und hier auch die unterschiedlichen fachlichen Anforderungsebenen versammeln.

Bei der Durchführung dieser differenzierten Aufgabenstellungen können sich die Qualifizierungsfelder sowohl interner als auch externer Unterstützung bedienen.

Wichtig ist dabei die Erfassung und Festschreibung unterschiedlicher Profile in der Qualifizierung bezüglich der Personengruppen und der Handlungsfelder: nicht Aus- und Weiterbildung voneinandertrennen, sondern die unterschiedlichen Aspekte der Qualifizierung auf fachliche Felder zuschneiden.

Das Beispiel des Qualifizierungsfeldes „Automatisierungstechnik“ soll der Verdeutlichung dienen: Hier wurden die steuerungstechnischen Elemente der industriellen Metall- und Elektroberufe fachlich zusammengebunden. Ausbilder aus beiden Berufen wurden in der Durchführung und konzeptionellen Entwicklung handlungsorientierter Konzepte gemeinsam geschult. Die beiden Fachdisziplinen waren hier gezwungen, eine „gemeinsame Sprache“ zu sprechen, um das Vorhaben insgesamt erfolgreich abzuschließen.

So bekommen die Ausbilder/-innen der Qualifizierungsfelder eine Gesamtverantwortung für die unterschiedlichen Adressatengruppen, und es ist Aufgabe der Felder selbst, ihre personellen und fachlichen Kapazitäten mit den unterschiedlichen Aufgabensequenzen auszulasten.

4.1 PERSPEKTIVE EINES AUSGEGRÜNDETEN BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSWESEN ALS REGIONALES QUALIFIZIERUNGSZENTRUM

Unter der Bedingung, daß die Ausgründung in erster Linie als Konsequenz lean-orientierter Firmenkonzpte erfolgt, hat die neue Gesellschaft folgende Aufgabenstellungen zu erfüllen:

- Als Tochterunternehmen des Groß- oder Mittelbetriebes verfügt sie über vielfältige persönliche und organisatorische Kontakte, die nun im Hinblick auf die neue Aufgabenstellung einer Überprüfung unterzogen werden müssen. Wichtig ist, daß der bisherige Stammbetrieb nicht nur als Kunde im Sinne der bisherigen Aufgabenstellung gesehen wird, sondern das in das künftige Aufgabenprofil der Qualifizierungsgesellschaft auch neue oder bisher nicht wahrgenommene Felder der betriebsbezogenen Weiterbildung aufgenommen werden.
- Als „neuer“ regionaler Weiterbildungsträger muß die Qualifizierungsgesellschaft lernen in einem Markt zu operieren, der in seinen traditionellen und öffentlich finanzierten Strukturen bereits weitgehend aufgeteilt ist und in dem Segment der firmenspezifischen Weiterbildung nicht nur konzeptionelle Vorleistungen verlangt, sondern auch bewegliches, fachlich und methodisch kompetentes Personal.

4.2 REGIONALE EINBINDUNG - GREMIEN - KOOPERATIONEN - NETZWERKE

Gesellschaftliche Gremien

Mit der Ausgründung eines betrieblichen Ausbildungswesens sind auch umfangreiche gesellschaftsrechtliche und regionalpolitische Aufgabenstellungen verbunden, die nachfolgend betrachtet werden sollen.

Im Normalfall ist der Ausgründungsakt immer noch mehr Reaktion auf eine krisenhafte Entwicklung als planvolle Veränderung. Es kann also davon ausgegangen werden, daß die Strukturen des Stammbetriebes das rechtliche und organisatorische Gründungsumfeld der neuen Qualifizierungsgesellschaft weitgehend bestimmen.

Schon die gesellschaftsrechtliche Formierung der neuen Gesellschaft ist nicht unerheblich für ihren weiteren Entwicklungsweg. GmbH oder ihre gemeinnützigen Ausprägungen sind wohl die gängigen Gründungshülsen. Und dies auch sicherlich zu Recht - bieten sie doch der Geschäftsführung ein breites Gestaltungs- und Handlungsspektrum.

Wichtiger ist dabei jedoch die Definition des „Gesellschaftlichen“ Umfeldes - sprich der Gesellschafterversammlung. Eine Neugründung erfolgt nie in einen wertfreien oder beliebig gestaltbaren Raum hinein. In der Regel erfolgt sie in die etablierten Strukturen einer ausdifferenzierten Region mit vielen unterschiedlichen Trägern und Akteuren der Bildungslandschaft hinein, die den verfügbaren „Weiterbildungskuchen“ bereits aufgeteilt hat. Mit dem Gründungsakt selbst müssen also auch immer konkrete, mittelfristig tragfähige zusätzliche Aufgabenstellungen verbunden sein, die die Gründungsphase des neuen Trägers absichern und ihm Spielraum für die Entwicklung eines eigenen Profils und der internen Ausprägung spezifischer Handlungsfelder lassen.

Eigeninteressen der regionalen Gesellschafter müssen eingeschätzt werden

Am Beispiel der QZR-GmbH waren in den Gründungsprozeß nicht nur der ausgliedernde Betrieb und seine Obergesellschaft eingebunden, sondern auch ein weiterer regionaler Stahlbetrieb mit Verarbeitungsschwerpunkten, die Stadt Duisburg und die regionale IHK.

Diese Gesellschaftervertreter repräsentierten nicht nur den Gründungsanspruch der Gesellschaft „Förderung des regionalen Strukturwandels“, sondern waren auch - am Beispiel IHK - Konkurrent, Partner und „zuständige Stelle“ im regionalen Weiterbildungsgeschäft.

» ,*•... ,»~

Mit dem gleichen Landesstrukturfond, mit dem die Ausgründung des QZR materiell gestützt wurde, ist auch in Anbindung an die IHK und im regionalen Umfeld des QZR ein weiterer Bildungsträger gefördert worden, der vergleichbare Personengruppen als Adressaten seiner Angebote hat - und darüber hinaus - durch seine Anbindung an die IHK - Institution in der rechtlich geregelten Aus- und Weiterbildung ist.

Generell ist es natürlich ein unschätzbare Vorteil, eine Institution wie die zuständige Stelle nach dem Berufsbildungsgesetz in den Handlungsrahmen der Gesellschaft einzubinden. Doch im Alltag der Entwicklung und Ausprägung eigenständiger Handlungsprofile bringt dies nicht nur Vorteile. So ist am Beispiel der Entwicklung eines Handlungsfeldes der QZR-GmbH die Problematik solcher nicht abgestimmten „Zweigleisigkeit“ zu verdeutlichen. Einer der Schwerpunkte der GmbH wurde in der Entwicklung von handlungsorientierten Weiterbildungsangeboten gesehen, um damit einen Beitrag zu leisten, die häufig theoretisch überhöhten Anforderungen an „neue Technologien“ auf das „Handlungsnotwendige“ zu reduzieren und damit solche Technologien und ihre Handhabung auch für Fachkräfte aus der tradierten Berufsausbildung zu erschließen. Dieser Ansatz ist nicht nur durch den eigenen Modellversuch gefördert, sondern auch in Kooperation mit einem Modellversuch der Universität Duisburg gezielt konzeptionell ausgebaut worden.

Als Ergebnisse dieser kooperativen Aktivitäten liegen modulare Qualifizierungskonzepte für Facharbeiterinnen im Umfeld der CAD- und SPS-Technik vor. Sowohl die bewußte Aufgabenbegrenzung als auch die Konzentration auf lernförderliche Methodik und lernintensive Kleingruppenarbeit haben das notwendige Zeitbudget dieser Angebote wesentlich reduziert und insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe nach Auffassung der beteiligten Ausbilder und Wissenschaftler attraktiv gemacht.

Zetifikate contra Lernaufgabenkonzepte

Tatsächlich jedoch war die bisherige Orientierung dieser künftigen Kunden an traditionellen Angeboten und institutionellen Zertifikaten größer als die Bereitschaft mit einem neuen Träger gemeinsam Erfahrungen zu sammeln und für die eigenen Weiterbildungsstrategien zu verwerten. Bei dem Versuch, diese Angebote durch das Einwerben öffentlicher Mittel mit zusätzlicher Attraktivität auszustatten, begann der Weg der Erosion des neuen Lernkonzeptes.

Im Zuge des Antragsverfahrens mußte sich das Lernkonzept mit den traditionellen Lernzielkonzepten messen lassen, wobei die Leistungsfähigkeit der Letztgenannten bereits nachgewiesen war. Am Beispiel des CAD-Konzeptes mußten also auch DOS-Grundlagen mit in den Lehrgang aufgenommen werden - die vorher bewußt auf das handlungsnotwendige reduziert und in den Ablauf der Vermittlung der Fachinhalte eingegliedert worden war. Schließlich mußten auch noch Grund- und Aufbaukurs - mit den DOS-Grundlagen - zusammengefaßt werden, um die mindestens 80 Unterrichtsstunden (heute 250 Std.) zusammenzubringen die Förderungsvoraussetzung der Arbeitsverwaltung sind und auch als Minimum für eine arbeitsmarktliche Verwertung gelten.

Auch die Zertifizierung dieses Angebotes ist noch weiterhin ungelöst. Zwar kann der Träger ohne weiteres einen eigenen „Qualifizierungsnachweis“ für seine Angebote erstellen, die jedoch sowohl bei den Teilnehmerinnen als auch bei der Bewilligungsbehörde zumindest Erklärungsbedürftig sind. Bisherige Aktivitäten hierzu handlungsrelevanten Kooperationen mit dem Gesellschafter IHK zu kommen, sind immer wieder proklamiert worden, blieben jedoch im Alltag unerfüllt, da immer neue Anforderungen seitens der zertifizierenden Stelle erhoben worden sind.

Diese Darstellung soll nicht als Aufforderung zum autonomen Weg mißverstanden werden, jedoch realistisch darstellen, welche Schwierigkeiten und Probleme bei der Gestaltung des Alltags zu erwarten sind.

Ambivalente Auswirkung der Anbindung an die Betriebsvereinbarung des Mutterbetriebes

Auch die enge Anbindung der neuen Gesellschaft an die ausgliedernden Strukturen des stahlerzeugenden und -verarbeitenden Betriebes- insbesondere an seine Betriebsverfassung - haben weitreichende Folgewirkungen gehabt, die die Entwicklungsprozesse der neuen Gesellschaft nicht nur stabilisiert, sondern auch erheblich belastet haben.

So sind die ehemaligen Mitarbeiterinnen des Großbetriebes mit weitreichenden Anbindungsrechten an den Stammbetrieb ausgestattet worden, die die Personaldispositionsrechte der neuen Gesellschaft einschränken, die innerbetriebliche Entwicklungsdynamik hauptsächlich auf die „neuen“ Mitarbeiterinnen verlagert und somit unterschiedliche Strukturen tarifvertraglicher Absicherung schaffen. Auch hier soll nicht die Ungleichbehandlung kritisiert werden, sondern nur die Aufforderung ergehen, auf solche absehbaren Entwicklungen rechtzeitig zu reagieren.

Da auch künftig solche historischen Gründungslasten als Entstehungsnormalität den Entwicklungsprozeß der neuen Gesellschaft belasten werden, müssen jedoch innerbetriebliche Vorkehrungen getroffen werden, die Einflüsse dieser Stammebelegschaften auf den Entwicklungsprozeß der neuen Gesellschaft zu begrenzen. Hierzu bieten sich nicht nur unterschiedliche Gesellschaften mit verschiedenen Aufgabenstellungen an, sondern auch unterschiedliche Entlohnungs- und Prämienregelungen - oder auch unterschiedliche Freizügigkeitsspielräume in der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit.

Bei der Einbindung der neuen Gesellschaft in bestehende oder beabsichtigte Gremien sollte zumindest sichergestellt werden, daß der Einfluß der ausgründenden Strukturen auf die neuen nicht übermächtig oder ausschließlich ausfällt. Neben den wichtigen kleinräumig regionalen Kontakten sind dabei aber immer auch die notwendigen Landeskontakte, die in ihrer übergeordneten Betrachtungsweise eher in der läge sind Impulse des neuen Trägers aufzunehmen als die regionalen oder kommunalen Kräfte, die immer bei einer Entscheidung FÜR auch eine Entscheidung GEGEN mitdenken und so eher dazu neigen, die bestehenden und gewachsenen Strukturen fortzuschreiben.

Regionale Kooperationsformen

Wesentlich und bestimmend für die ausgegründete Gesellschaft ist ihre Fähigkeit zur regionalen Kooperation, zu einer Offenheit gegenüber alten Strukturen und neuen Ansätzen. Hier ist im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit der Gründung der QZR-GmbH zwar vieles in Ansätzen angegangen worden; diese Offerten oder Angebote waren aber für die Tagesarbeit der GmbH nicht operationalisierbar.

So spielte im Gründungszusammenhang des Zentrums der „Industriepark-Asterlagen“ eine wichtige Rolle - auch im Hinblick auf perspektivische Qualifizierung. Zwar wurden - in Abstimmung mit den Akteuren - umfangreiche werbliche und organisatorische Vorleistungen erbracht, aber bis zum heutigen Tag ist nicht ein Auftrag aus dieser Aktivitäten hervorgegangen, da das Verfahren zum Auf- und Ausbau des Industrieparks bis auf den heutigen Tag ohne nennenswerte Resonanz in der angesprochenen Kundschaft geblieben ist.

Auch die vom Zentrum aufgenommene Ausbildung zum Kommunikations-elektroniker in der Fachrichtung Informationstechnik erfolgte als Reflex auf beabsichtigte Arbeitsplätze bei der zu gründenden Firma Krupp-Atlas-Elektronik und Krupp-Informatik. Da auch diese Ansiedlungen bzw. Gründungen nicht erfolgten, mußte die QZR-GmbH erhebliche Mittel aufwenden, um die fachrichtungsspezifische Ausbildung dieses Berufes im eigenen Zentrum sicherzustellen.

Das regionale Umfeld muß verlässlich gestaltet werden

Beide Beispiele belegen, daß die „Begleitung des regionalen Strukturwandels“ auch eine Gradwanderung ist, die nicht nur Aktivitäten eines Qualifizierungszentrums in der wichtigen Gründungsphase bindet, sondern auch mit Unwägbarkeiten verbunden ist, die ein solches Zentrum nicht alleine abfedern kann. Nachfolgend soll über positive Beispiele regionaler Kooperation berichtet werden.

An erster Stelle ist hierdie gute und dauerhafte Zusammenarbeit mit der örtlichen Universität, aber auch mit der Ruhr-Universität in Bochum und wissenschaftlichen Einrichtungen des Landes im Ruhrgebiet zu nennen. Hier wurden konkrete Arbeitsvorhaben angegangen und erfolgreich abgeschlossen; kooperative Formen der internen Qualifizierung des eigenen Personals entwickelt und umgesetzt; überregionale Fachtagungen entworfen und durchgeführt.

Auch in der örtlichen Weiterbildungsszene sind einige wenige dauerhafte Kooperationskontakte entstanden, die zumindest in der Qualifizierung spezifischer Personengruppen zu einer formalisierten Arbeits- und Aufgabenteilung geführt haben.

Aus wirtschaftlicher Sicht waren die Kontakte zu den Landes- und Bundesbehörden mit Abstand am tragfähigsten. Hier ist für das Zentrum auch eine wesentlich eindeutigeren Unterstützung erzielt worden, als durch die Gremien der eigenen Region. Mit dem gewollten Ausbau der kaufmännischen Qualifizierung durch die QZR-GmbH und der Entwicklung eines neuen Lernortverbundes in diesen Berufen erfolgte parallel seitens der Landesministerien der apperative Ausbau dieses Qualifizierungsfeldes und die Unterstützung durch ein regionalisiertes Ausbildungsplatzprogramm. Bis heute ist es QZR hier als „neuen“ Anbieter gelungen, ausreichend „Nachwuchs“ für die Ausbildung einzuwerben und auch regionale Betriebe zu motivieren, im Rahmen der Durchführung von Betriebspraktika mit dem Zentrum zu kooperieren. Der Arbeitsmarkt wird durch die qualitativ hochwertige Ausbildung in der GmbH bisher ebenfalls ohne größere Probleme für diese Personengruppe erschlossen.

Europäische und nationale Netzwerke

Richtung EG und EG-Förderprogramme, aber auch in Richtung zu Trägerkontakten in anderen Ländern. Auch hier haben sich erste erfolversprechende Kontakte entwickelt, die über vereinbarte Arbeitsvorhaben auf eine solide Arbeitsebene gehoben werden.

Zwei derartige Kooperationsvorhaben sollen erläutert werden:

Eurotecnet

Über seinen Modellversuch ist QZR in den Kreis der als innovativ bezeichneten Projekte der Bundesrepublik aufgenommen worden und hat auf der Ebene sog. strategischer nationaler Konferenzen an transnationalen Kontakten mit Portugal, Frankreich und Österreich teilgenommen.

Hier geht es insbesondere um die Fortentwicklung von Qualifizierungsansätzen beschäftigter un- und angelernter Personengruppen und die Profilierung von Handlungsansätzen in der Entwicklung und Umsetzung von regionalen Vermarktungsstrategien innovativer „Produkte“. Produkte sind hier natürlich die Weiterbildungsmodule oder -bausteine, die für die spezifischen Wünsche der Kundschaft modifiziert oder verkettet werden können.

IFACAP

Mit der in Nord-Frankreich, aus regionalem Strukturwandel entstandenen, und z.B. in Rußland agierenden Weiterbildungsgesellschaft IFACAP ist im Frühjahr 1993 ein Kooperationsvertrag abgeschlossen worden, in den auch die SAQ, Sächsische Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft in Zwickau eingebunden ist. Die Partnerbetriebe wollen gemeinsame Entwicklungsvorhaben vorantreiben und grenzüberschreitende Lösungen für darstellbare Qualifizierungsdefizite finden.

Hier haben bereits gemeinsame Arbeitskontakte zu einer Vorbereitung eines Austausches von Ausbildungspersonal, Konzeptentwicklung und Marketingstrategie im Bereich der Automatisierungstechnik stattgefunden.

Der Austausch findet im Rahmen des EG-Programms "PETRA" statt und soll auf weitere EG-Partner ausgedehnt werden.

FAZIT

- Die noch immer verbreitete Erwartung, ein regionaler Erstausbildungsträger könne quasi zeitneutral in die Weiterbildung überwechseln, sollte endlich zu den Akten gelegt werden. Die Systeme Aus- und Weiterbildung unterscheiden sich nicht nur in den unterschiedlichen Personengruppen, sondern insbesondere in einer je eigenständigen Methodik und Didaktik, die sich auch in der Gestaltung der Weiterbildungsmaterialien ausdrückt.
- Personengruppen von Ausbildern, die traditionell nur mit Erstausbildungsaufgaben konfrontiert worden waren, können nur mit einem erheblichen Zeitaufwand auf die neuen Zielgruppen und insbesondere auf die neuen Anforderungen der Methodik und Didaktik von Weiterbildungsveranstaltungen qualifiziert und vorbereitet werden. Hierzu gehört die Auseinandersetzung mit vorhandenen Lehrgangsmaterialien von Weiterbildungskursen ebenso wie deren Besuch, die Entwicklung eigener Vorstellungen und die pilothafte Umsetzung dieser Ideen. Dies alles muß unter fachlicher Anleitung erfolgen.
- Qualifizierungszentren können nur dann mit der übernommenen „Erblast“ überleben, wenn sie auf der einen Seite in die qualifikatorischen Auswirkungen des regionalen Strukturwandels verbindlich, also über Verträge, eingebunden sind und auf der anderen Seite über ein innerbetriebliches Organisationskonzept verfügen, daß es ihnen gleichermaßen erlaubt die unterschiedlichsten Formen der Qualifizierung und Beratung zu realisieren. Neben diesen reinen „Bildungsaufgaben“ sollen zu den Aufgaben eines solchen Zentrums auch die der Prototypenfertigung gehören, damit auch fertigungstechnisch relevantes know-how im Zentrum präsent bleibt.
- Ebenso wichtig wie die Einbindung in die Aufgaben des regionalen Strukturwandels ist auch die Einbindung des Zentrums in Erst- und Weiterbildungsaufgaben der Gesellschafterbetriebe. Ohne eine verbindliche und vertraglich mittelfristig fixierte Zusammenarbeit in der Qualifizierung fehlt dem ausgegründeten Zentrum der notwendige Markt der Erprobung entwickelter Angebote.
- Die Entwicklung der QZR-GmbH bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt hat deutlich gemacht, daß die Durchführung von Entwicklungs- und Vermarktungsaufgaben zwei unterschiedliche Aufgabenstellungen für ein neues Zentrum sind, die ohne zusätzliches Personal nicht zu bewältigen sind. Gerade der regionale Duisburger Markt hat sich gegenüber den insgesamt als innovativ zu bezeichnenden Weiterbildungsangeboten der GmbH bisher mehr als reserviert verhalten. Da es für die Vermarktung entwickelter Produkte aber wichtig ist, auf Referenzen verweisen zu können, ist das Zentrum auf eine Kooperation in diesem Bereich notwendigerweise angewiesen.

- Der Umbau eines traditionellen Ausbildungsbetriebes der Stahlindustrie in ein regional und betrieblich eingebundenes eigenständiges Aus- und Weiterbildungszentrum mit innovativen den Strukturwandel positiv beeinflussenden Akzenten ist nur mit kalkulierbarer öffentlicher und betrieblicher finanzieller Unterstützung dauerhaft zu betreiben.

Der Wandel braucht Zeit.