



Neue Bildungsdienstleistungen entwickeln und verbreiten

Produktschulungen als eine geeignetes Instrument des Wissens- und Erfahrungsaustausch beim Bildungsdienstleister

Eine neue Form der Produktschulung kann Bildungsdienstleistern als Instrument des Wissens- und Innovationsmanagements dienen. Auf Grund des schnellen technologischen Wandels, des häufigen Wechsels in neue Arbeits- und Beschäftigungsfelder ist die Weiterbildung von Beschäftigten heute besonders wichtig. Diese muss für Betriebe effektiv und effizient sein. Weiterbildungsangebote müssen daher anders aussehen als bisher und vor allem geeignete Lernformen enthalten. Um dem Bildungsdienstleister ein schnelles und flexibles Reagieren auf die Anforderungen des Marktes mit passenden Angeboten zu ermöglichen, braucht es aber neue interne Strukturen in den Weiterbildungseinrichtungen.

Was wird von Bildungsdienstleistern gefordert?

Noch immer verstehen sich viele Weiterbildungseinrichtungen vor allem als Anbieter von Standardseminaren. Die Maßnahmen finden in Klassenzimmern statt

und sind meist kursförmig aufgebaut. Selten werden andere Lernformen als der klassische Frontalunterricht genutzt, um Wissen zu vermitteln.

Problematisch ist dabei häufig, dass am Bedarf der Kunden vorbei qualifiziert wird. Es werden Inhalte geschult, die der Lernende nicht benötigt, Kompetenzentwicklung findet nicht just-in-time statt und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsablauf ist schwer zu gewährleisten. Für den Betrieb ist so das Kosten-Leistungsverhältnis dieser Weiterbildungsformen, besonders auch die Ausfallzeit der Teilnehmer ein Problem.

Die Forderungen der Betriebe an die Bildungsträger sind daher, Angebote zu entwickeln, die passgenau, maßgeschneidert und flexibel sind. Lernen soll zukünftig vermehrt am Arbeitsplatz stattfinden, Formen des selbst organisierten Lernens enthalten und neue Medien integrieren. Weiterbildung soll sich mehr am Einzelnen orientieren und mehr Eigenverantwortung der Lernenden fordern. Zudem erwarten Betriebe von Bil-

dungsträgern zunehmend mehr Serviceleistungen, die der Qualifizierung vor- und nachgestellt sind. Weiterbildungseinrichtungen müssen also Bildungsdienstleistungen entwickeln, anbieten und vermarkten können.



Wie sehen neue Bildungsdienstleistungen aus?

▶ Höhere Effektivität beruflicher Weiterbildungsangebote kann zum Beispiel über die Modularisierung der Lerninhalte erreicht werden. Die Zerlegung der Inhalte einer Qualifizierungsmaßnahme in verschiedene Bausteine, die individuell kombiniert werden können, lässt eine Maßschneidung auf die verschiedenen Niveaus und Wissensstände der Teilnehmer zu.

- ▶ Die enge Verzahnung von Lernen und Arbeiten macht es notwendig, dass Weiterbildung am Arbeitsplatz stattfinden kann. Dafür müssen geeignete Lernformen geschaffen werden.
- ▶ Zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung für den eigenen Lernprozess spielt die zeitliche Variabilität eine große Rolle. Ermöglicht werden kann diese durch die Entwicklung und die Einbeziehung verschiedener Medien in den Weiterbildungsprozess.
- ▶ Auch die Lernzeiten sind zu berücksichtigen. Lernen findet nicht nur während der Arbeit statt, sondern auch immer mehr in der Freizeit. Dadurch werden die Teilnehmer zu Mitgestaltern des Weiterbildungsprozesses. Der Kunde muss also mehr in den Leistungserstellungsprozess einbezogen werden.



Flexible Weiterbildungslösungen sind Rahmenkonzeptionen, die eine individuelle thematische Schwerpunktsetzung und maßgeschneiderte Gestaltungsmöglichkeiten des Trainingsablaufs entsprechend den betrieblichen

Anforderungen zulassen. Das endgültige Weiterbildungsangebot ist daher zum Großteil Resultat eingehender Beratungsgespräche des Bildungsberaters mit dem betrieblichen Kunden. Die Aufgabe für das Bildungspersonal besteht demnach zunehmend in der Entwicklung und Anpassung von Konzepten, die je nach Kundenbedarf individuell gestaltet sind.

Wie können Bildungsdienstleister sich diesen neuen Anforderungen stellen?

Um neue Bildungsdienstleistungen anbieten zu können und den betrieblichen Anfragen gerecht zu werden, bedarf es adäquater interner Strukturen beim Bildungsdienstleister. Dies betrifft neben Veränderungen in der Personalentwicklung besonders verschiedene Bereiche der Organisationsentwicklung.

Die Strukturen für die Produktentwicklung beispielsweise müssen so ausgelegt sein, dass die Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen und eine flexible Kombination neuer Produkte und Serviceleistungen gefördert werden. Durch die Einführung systematischer Verfahren der Produktentwicklung können so auch Mehr- und Doppelarbeiten vermieden werden.

Die bisherigen Marketingkonzepte von Bildungsträgern waren auf den Verkauf kursförmiger Angebote vor allem an institutionelle Kostenträger ausgerichtet. Die einzige Form der Kundenorientie-

rung war somit auf die Bedürfnisse dieser Träger ausgerichtet. Die Orientierung auf betriebliche Kunden und vor allem die Teilnehmer selbst hat eher selten stattgefunden. Mit der veränderten Situation – mehr Angebote für Betriebe, veränderte Lernformen, stärkere Einbindung aller Beteiligten in den Leistungserstellungsprozess – wird deutlich, dass traditionelle Organisationsstrukturen dafür nicht genügend Spielraum lassen. Zudem lassen sich flexible Angebote nicht in einem Seminarkatalog erfassen.

Die strikte Trennung der Aufgaben von Dozent, Bildungsberater und Konzeptentwickler beim Bildungsträger ist bei neuen Lernformen obsolet. Die Zusammenarbeit aller am Weiterbildungsprozess Beteiligten bei der Gestaltung einer Maßnahme stellt nun die Grundlage der Arbeitsteilung dar. Damit spielen vor allem neue Wissensmanagementstrukturen beim Bildungsträger eine entscheidende Rolle.

Neu ist für den Bildungsdienstleister neben der zentralen Funktion des Kunden, vor allem auch der Austausch mit anderen Weiterbildungseinrichtungen. Die Kunden suchen einen Bildungsträger, der als „Allroundberater“ neben reiner Bildungsberatung auch Unternehmensberatung leisten kann, weil Qualifizierungsprobleme häufig mit Organisationsproblemen gekoppelt sind. Um diesen Bedarf decken zu können, ist eine stärkere Vernetzung von Bildungsträgern sinnvoll.

Aktivitätsspektrum des Bildungsdienstleisters

- ▶ Firmenberatung, Lernberatung, Bildungsplanung, Lernorganisation
- ▶ Training, fachlicher Input
- ▶ Prozessbegleiter, Coach
- ▶ Marketing

Kooperative

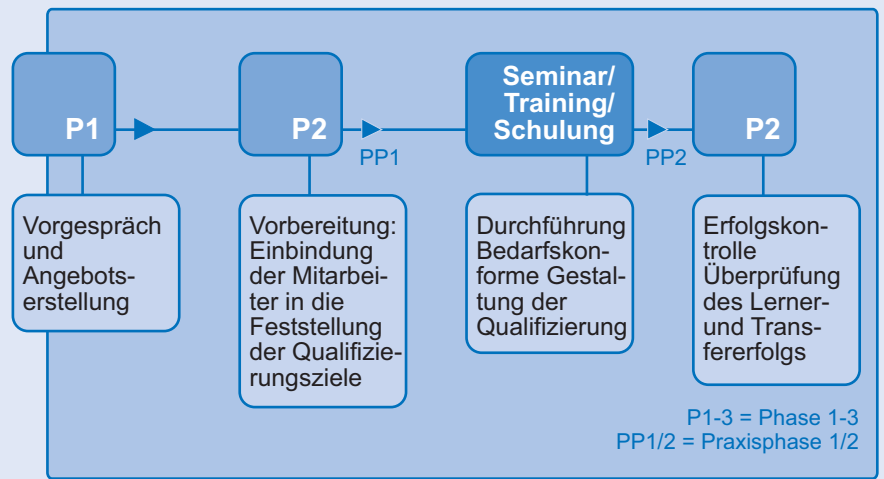
- ▶ Qualifikationsbedarfsanalyse
- ▶ Erstellung von maßgeschneiderten, flexiblen Weiterbildungsangeboten
- ▶ Kundengewinnung und -bindung durch Informationsveranstaltungen
- ▶ Evaluation

Aktivitätsspektrum des Betriebs

- ▶ Arbeitsorganisation
- ▶ Technikgestaltung
- ▶ Personalentwicklung

Beispiel aus der Praxis

Thema einer Produktschulung in der bfz gGmbH war die Frage „Wie kann man bedarfsgenauere Angebote entwickeln?“. Eine Handlungsanleitung mit dem Titel „Bedarfsgenauere Qualifizierung durch stärkere Teilnehmerbindung“ war das Ergebnis. Dieses Papier enthält Beispiele für die Angebotsgestaltung und hilfreiche Verkaufsargumente. Im Folgenden wird der Kern dieser Handlungsanleitung sowie der exemplarische Aufbau kundenorientierter Angebote dargestellt.



Eine bedarfsgenauere Qualifizierung kann durch die Verbindung von einer themenabhängigen Schulungs- oder Trainingssequenz mit flankierenden Modulen zur zielgerichteten Bedarfsfeststellung und zur Transfersicherung erreicht werden. Genutzt werden kann dafür eine breite Methodenpalette (moderierte Gruppensitzungen, persönliche Gespräche mit den Teilnehmern, selbstorganisierte Lernphasen, Präsenzveranstaltungen, eLearning-Module...) Die Methodenwahl muss sich an der Zielgruppe und der Art der geplanten Qualifizierung orientieren.

Wie können adäquate interne Strukturen aussehen?

Für neue Bildungsdienstleistungen mit ihren flexiblen Strukturen liegt es nahe, die herkömmlichen Methoden und die standardisierten Wege beim Bildungsträger für die Produktentwicklung und -verbreitung sowie für das Marketing zu verlassen. Für Weiterbildungsangebote, die keine feste Struktur mehr aufweisen, bei denen das Seminarfeld das Gleiche bleibt, aber Ablauf, Dauer, Ort, Teilnehmerzahl und die gewählten Methoden sich je nach Kundenwunsch und Schwerpunktsetzung der Qualifizierung ändern, können geeignetere Methoden zur inter-

nen und externen Verbreitung geschaffen werden. Es empfehlen sich moderne Formen und Strukturen des Wissens- und Innovationsmanagements, die trotz flexibler Bildungsangebote einen systematischen und zielorientierten Umgang mit Wissen ermöglichen, um so die Entwicklung und Verbreitung von neuen Bildungsdienstleistungen zu gewährleisten.

Es sind das Wissen und die Erfahrungen mit der Gestaltung maßgeschneiderter Bildungsangebote sowie die Akquise und Beratung von Betrieben, die zukünftig statt fertigen Weiterbildungsangeboten innerhalb des

Bildungsdienstleisters verstärkt weitergegeben werden müssen. Maßgeschneiderte und flexible Angebote in marktgerechter Breite verfügbar zu haben, damit sie jederzeit einsetzbar sind, darin besteht für den Bildungsträger die große Herausforderung.

Eine Instrument des Wissens- und Innovationsmanagements, das den Ansprüchen an Entwicklung, Gestaltung und Verbreitung von neuen Bildungsdienstleistungen gerecht wird, können Produktschulungen sein. Dabei handelt es sich nicht um Produktschulungen im klassischen Sinn, sondern um eine Form des Wissensaustauschs über maßgeschneiderte

Lernarrangements. Hier werden nicht nur erste Erfahrungen aus der Praxis, sondern auch konzeptionelle Variationsmöglichkeiten, Angebotsformen und Zielgruppenansprachen diskutiert, ausgetauscht und durchgeführt.

Zu einer internen Produktschulung werden beispielsweise von der Geschäftsleitung eines Bildungsdienstleisters die jeweiligen Bildungsberater bzw. das zuständige Bildungspersonal eingeladen. In dieser kleinen Gruppe findet der moderierte Austausch zu einem bestimmten Thema statt. Hierbei kann es sich von der Verbreitung und Diskussion über eine neue Bildungsdienstleistung, oder die Entwicklung von Marketingstrategien bis hin zur Organisation einer Informationsveranstaltung für Betriebe um viele unterschiedliche Schwerpunkte handeln. Ziel eines solchen Treffens ist immer der Austausch zwischen allen Beteiligten, die Entwicklung neuer Ideen und Vorgehensweisen sowie die Möglichkeit von den bereits gemachten Erfahrungen anderer zu profitieren.

Bei externen Produktschulungen liegt der Schwerpunkt auf der Kundengewinnung. Dabei ist es besonders wichtig, neben der Vorstellung des Leistungsspektrums des Bildungsträgers und möglicher Angebotsvarianten für neue Kunden, ein Best-Practice-Beispiel vorzustellen. Überzeugend für potenzielle Neukunden sind in der Regel Berichte von Betrieben, die mit dem Bildungsträger schon gute Erfahrungen gemacht und ein ähnliches Angebot gekauft haben.

Charakteristika von Produktschulungen

► **Ziel:** Entwicklung und Anpassung neuer Bildungsdienstleistungen, die nachfrageorientiert, passgenau und maßgeschneidert sind. In diesen Leistungs-

erstellungprozess werden Aspekte des Marketings und der Kundengewinnung integriert.

► **Zielgruppe:** Alle Personen und Institutionen, die am Leistungserstellungprozess beteiligt sind, zum Beispiel Bildungsberater, Seminarleiter, Koordinatoren, Leiter von Standorten und Kunden, können zur Zielgruppe gehören. Unterschieden wird in interne Treffen, beteiligt sind das Bildungspersonal und Verantwortliche beim Bildungsdienstleister und externe Treffen, hier sind zusätzliche interessierte Betriebe und vor allem Unternehmen eingeladen, die von ihren praktischen Erfahrungen mit flexiblen Weiterbildungslösungen berichten.

► **Struktur:** Punktuelle Workshops zur Anbahnung von Kundenkontakten, Erstellung von „Werbematerial“, Standortspezifische Gestaltung und Anpassung neuer Bildungsdienstleistungen usw.

► **Methode:** Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen allen Personen und Institutionen, die am Leistungserstellungprozess beteiligt sind, d.h. den Experten für betriebliche Bildung beim Bildungsträger selbst.

► **Inhalte:** Gegenstand sind neue Bildungsdienstleistungen (eLearning, Unterstützung selbst organisierter Lernprozesse in Betrieben, neue Formen von Lernangeboten für ältere Arbeitnehmer etc.) Es erfolgt dabei eine Verschränkung von Elementen der Produktentwicklung, des Wissens- und Innovationsmanagements, der Kundenakquise und der Erarbeitung von Marketingstrategien.

Daten und Informationen

Modellversuchstitel

Bildungsträger in der Wissensgesellschaft

Förderkennzeichen

D 2602.00+B

Laufzeit des Modellversuchs

01. Juli 2001 bis 30. Juni 2005

Durchführungsträger

Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft bbw e.V.

- Innovationsmanagement -
Landshuter Allee 174
80637 München

Ansprechpartner:

Julia Busse

Tel.: + 49 (9 11) 2 79 58-15

E-Mail: busse.julia@bf.bfz.de

Mandy Domschke

Tel.: + 49 (9 11) 2 79 58-40

E-Mail: domschke.mandy@bf.bfz.de

Wissenschaftliche Begleitung

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH
bfz Bildungsforschung
Obere Turnstr. 8

90429 Nürnberg

Ansprechpartner:

Dr. Ottmar Döring

Tel.: +49 (9 11) 2 79 58-14

E-Mail: doering.ottmar@bf.bfz.de

Fachliche Betreuung

Heinz Holz

Leiter des Arbeitsbereichs 3.3

Modellversuche, Innovationen und Transfer

Robert-Schuman-Platz 3

53175 Bonn

Tel.: +49 (2 28) 1 07-15 17

E-Mail: holz@bibb.de

Administrative Betreuung

Christa Tengler

Robert-Schuman-Platz 3

53175 Bonn

Tel.: +49 (2 28) 1 07-15 19

E-Mail: tengler@bibb.de

Die Modellversuche werden gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Aktuelle Informationen zu den Projekten und Publikationen der bfz Bildungsforschung finden Sie im Internet unter <http://bildungsforschung.bfz.de>

Produktschulungen sind also eine Möglichkeit, den veränderten Anforderungen der Betriebe gerecht zu werden und individuelle und maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Sie sind eine adäquate Form des internen Wissens- und Erfahrungsaustauschs und auf Grund ihrer Strukturen durchaus für die Entwicklung und Vermarktung von neuen Bildungsdienstleistungen geeignet.