

Ingrid Ambros / Andreas Martin / Matthias Alke / Dieter Gnahn (Mitarbeit: Lisa Breyer)

Regionale Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein – Infrastruktur für die Weiterbildung

Ergebnisse der Evaluierung im Auftrag des Ministeriums für
Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes
Schleswig-Holstein



Reviewstatus: arbeitsbereichsinterne Qualitätskontrolle

vorgeschlagene Zitation: Ambros, I./Martin, A./Alke, M./Gnahn, D./Breyer, L. (Mitarbeit) (2013): Regionale Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein – Infrastruktur für die Weiterbildung. Ergebnisse der Evaluierung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein. URL: www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbildungsnetzwerke-01.pdf



Dieses Dokument ist unter folgender creative-commons-Lizenz veröffentlicht:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Vorbemerkung

Im Zeitraum von Mai 2012 bis Januar 2013 hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. die regionalen Weiterbildungsverbünde (WBV) in Schleswig-Holstein evaluiert. Die Evaluierung erfolgte im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein.

Für die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachreferat im Wirtschaftsministerium möchten wir uns an dieser Stelle bedanken. Unser Dank gilt auch und insbesondere den WBV-Akteuren, die uns in mündlichen und schriftlichen Befragungen bereitwillig Auskunft gegeben sowie mit Dokumenten und Materialien versorgt haben. Und schließlich geht ein Dank an die Vertreter/innen von Weiterbildungsressorts in anderen Bundesländern sowie an die externen Wissenschaftler, die sich für zusätzliche Expertengespräche zur Verfügung gestellt haben.

Ingrid Ambos
für das DIE-Gutachterteam

Das Wichtigste kurz gefasst

Mit den regionalen Weiterbildungsverbünden (WBV) verfügt Schleswig-Holstein über ein im Ländervergleich weit entwickeltes System flächendeckender Infrastrukturen für die Weiterbildung.

Das Grundkonzept der WBV mit seinen Schwerpunkten Kooperation und Koordination sowie Information und Beratung hat sich bewährt. Es erweist sich in seinen Elementen und in deren Zusammenwirken als funktional und mit Blick auf aktuelle Weiterbildungstrends als bedarfsgerecht.

Die WBV verfügen über weitere, bisher nicht ausgeschöpfte Potentiale ihrer Mitglieder, sich mit weiteren (immateriellen) Beiträgen in die Verbünde einzubringen.

Die trägerneutralen Informations- und Beratungsleistungen der WBV ermöglichen und unterstützen kompetente Weiterbildungsentscheidungen der Bürger/innen und insbesondere der Beschäftigten in KMU. Damit leisten sie wichtige Beiträge zur Deckung der Fachkräftebedarfs in Schleswig-Holstein.

Insbesondere mit Blick auf die Qualifizierungsberatung von KMU stellt die institutionelle Verankerung der WBV bei den Wirtschaftsförderungsgesellschaften aktuell und perspektivisch das zu favorisierende Modell für die Projektträgerschaft dar.

Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten bei den WBV betreffen die weitere Ausgestaltung der Arbeitskonzepte, vor allem in Richtung eines stärkeren landeseinheitlichen Profils.

Um die Effektivität der WBV zu verbessern, wird insbesondere die Verlängerung der Förderzeiträume und eine Verschlinkung der Projektadministration empfohlen.

Inhaltsverzeichnis

Übersichtsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	10
A Einführung	13
1. Evaluierung der regionalen Weiterbildungsverbünde: Gegenstand, Auftrag und Aufbau des Berichts	13
1.1 Gegenstand	13
1.2 Auftrag	17
1.3 Aufbau des Berichts	18
2. Zur Bedeutung von Kooperation und Koordination sowie Information und Beratung im Kontext aktueller Weiterbildungstrends	20
2.1 Kooperation/Vernetzung und Koordination	21
2.2 Information und Beratung	25
2.3 Aktuelle Initiativen, Programme und Projekte im Bereich regionaler Bildungsnetzwerke sowie Information und Beratung	27
3. Ergebnisse früherer Evaluationen	36
3.1 Evaluation des „Konzepts zur Verbesserung der Weiterbildungsinfrastruktur in Schleswig-Holstein vom Januar 1998“	36
3.2 Evaluierung des Operationellen Programms EFRE Schleswig-Holstein 2007-2013 bzw. des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW)	38
3.3 Evaluierung des Zukunftsprogramms Arbeit in den Jahren 2007 bis 2010	40
B Kernarbeitsbereiche	43
4. Kooperation und Koordination	43
4.1 Kooperationskultur	43
4.2 Arbeitsstrukturen	47
4.3 Koordination und Moderation durch die WBV-Mitarbeitenden der Projektträger	48
4.4 Engagement und Beiträge der Mitglieder	52

4.5	Mitgliedereinschätzungen zu erwarteten und realisierten Nutzen	58
4.6	Implizite Verträge und Engagement	64
5.	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit.....	66
5.1	Ressourcen	66
5.2	Maßnahmen und Instrumente	67
5.3	Wirksamkeit	69
5.4	Verhältnis Regionalität und WBV als Marke auf Landesebene	72
6.	Transparenzverbesserung: Kursportale.....	74
6.1	Nutzung und Wirksamkeit	75
6.2	Zur Relevanz regionaler Kursportale	77
7.	Weiterbildungsinformation und -beratung von Bürgerinnen und Bürgern.....	79
7.1	Personalressourcen und -qualifikationen	79
7.2	Angebotsumfang und Beratungsformen	80
7.3	Beratungskonzepte und Angebotsprofile	81
7.4	Supportstrukturen und Synergien	83
7.5	Inanspruchnahme des Beratungsangebots	84
7.6	Wirksamkeit der Beratung bzgl. Förderung der Weiterbildungsteilnahme	86
8.	Weiterbildungsinformation und -beratung von kleinen und mittleren Unternehmen	90
8.1	Stellenwert von Qualifizierungsberatung in den WBV	90
8.2	Angebotsprofile und Umsetzungserfahrungen	92
8.3	Bewertung der WBV-Qualifizierungsberatung aus Sicht der Mitglieder	93
9.	Qualitätssicherung und -entwicklung	98
9.1	Beiträge zur Qualitätsentwicklung des regionalen Weiterbildungsangebots	98
9.2	Qualitätssicherung und -entwicklung der WBV-Arbeit	103
C	Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen	105
10.	Projekträger	105
10.1	Trägerstrukturen	105

10.2	Mitgliedereinschätzungen zu Projektträgern und ihrer WBV-Koordination	108
11.	Mitgliedsstrukturen.....	112
11.1	Zahl und Profil der WBV-Mitglieder	112
11.2	Profil der Weiterbildungseinrichtungen	117
12.	Ressourcen	124
12.1	Finanzierung und Förderbedingungen	124
12.2	Personal	127
12.3	Defizite im Bereich Förderung/Finanzen und Personal aus Mitgliedersicht	127
13.	Zusammenarbeit auf Landesebene.....	130
13.1	Zusammenarbeit mit dem Fachreferat des Wirtschaftsministeriums	130
13.2	Zusammenarbeit der WBV	131
D	Fallstudien in ausgewählten Weiterbildungsverbünden	135
14.	Dithmarscher Weiterbildungsverbund und Steinburger Weiterbildungsverbund	137
14.1	Regionale Strukturmerkmale	138
14.2	Akteursstruktur	139
14.3	Kooperation und Koordination	141
14.4	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit	143
14.5	Kursportale	145
14.6	Beratung von Bürgerinnen und Bürgern	146
14.7	Qualifizierungsberatung von KMU	147
14.8	Qualität	148
14.9	Herausforderungen und Entwicklungspotentiale	149
15.	Weiterbildungsverbund Flensburg-Schleswig.....	150
15.1	Regionale Strukturmerkmale	150
15.2	Akteursstruktur	151
15.3	Kooperation und Koordination	153
15.4	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit	155
15.5	Kursportal	155

15.6	Beratung von Bürgerinnen und Bürgern	156
15.7	Qualifizierungsberatung von KMU	156
15.8	Qualität	157
15.9	Herausforderungen und Entwicklungspotentiale	158
16.	Weiterbildung in Lübeck.....	159
16.1	Regionale Strukturmerkmale	159
16.2	Akteursstruktur	159
16.3	Kooperation und Koordination	161
16.4	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit	162
16.5	Kursportal	163
16.6	Beratung von Bürgerinnen und Bürgern	164
16.7	Qualifizierungsberatung von KMU	164
16.8	Qualität	165
16.9	Herausforderungen und Entwicklungspotentiale	165
17.	Weiterbündungsverbund Kreis Pinneberg	168
17.1	Regionale Strukturmerkmale	168
17.2	Akteursstruktur	169
17.3	Kooperation und Koordination	170
17.4	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit	172
17.5	Kursportal	173
17.6	Beratung von Bürgerinnen und Bürgern	174
17.7	Qualifizierungsberatung von KMU	175
17.8	Qualität	176
17.9	Herausforderungen und Entwicklungspotentiale	176
E	Resümee und Ausblick	178
18.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	178
18.1	Kooperation und Koordination	180
18.2	Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit	183
18.3	Kursportale	185

18.4	Weiterbildungsinformation und -beratung von Bürger/inne/n	186
18.5	Weiterbildungsinformation und -beratung von KMU (Qualifizierungsberatung)	190
18.6	Qualitätssicherung und -entwicklung	192
18.7	Projektträgerstrukturen	194
18.8	Mitgliederstrukturen	196
18.9	Ressourcen	197
18.10	Zusammenarbeit der WBV auf Landesebene	199
19.	Zukunftsszenarien für die Weiterbildungsverbünde.....	201
19.1	Szenario: Die WBV als Kern intersektoraler regionaler Bildungsnetzwerke	201
19.2	Szenario: Konzentration auf bisherige WBV-Kernarbeitsfelder unter verbesserten Rahmenbedingungen der Förderung	202
19.3	Szenario: Die WBV-Förderung wird (mittel- oder längerfristig) eingestellt	202
F	Anhang	205
20.	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	205
21.	Anhang 1: Methodisches Vorgehen	212
22.	Anhang 2: Statistische Auswertungen von Daten der schriftlichen Befragung der WBV-Mitglieder	221
23.	Anhang 3: Forschungsstand zu Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung	230
24.	Anhang 4: Instrumente	262

Übersichtsverzeichnis

Übersicht 1: Regionale Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein (Stand: 2012)	14
Übersicht 2: Anzahl der Mitglieder der WBV (Stand: August 2012)	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigenschaften des WBV aus Sicht der Mitglieder (Mittelwerte).....	45
Abbildung 2: Mitglieder nach Kontakten, die durch den WBV initiiert oder intensiviert wurden (Häufigkeiten, absolut).....	46
Abbildung 3: Mitglieder nach Angaben zu Bedeutung von und Zufriedenheit mit Serviceleistungen des WBV (Häufigkeiten, absolut).....	50
Abbildung 4: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Allokation durch WBV-Koordinationsleistungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verbessert.“	51
Abbildung 5: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit durch WBV-Koordinationsleistungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert“	52
Abbildung 6: Mitglieder nach Aufwand für die Arbeit im WBV in Stunden pro Monat (ohne Projektträger; absolute Häufigkeiten; N=231)	54
Abbildung 7: Weiterbildungseinrichtungen nach Aufwand für die Arbeit im WBV in Stunden pro Monat (ohne Projektträger; absolute Häufigkeiten; N=92).....	55
Abbildung 8: Mitglieder nach wahrgenommenen Funktionen im WBV (Häufigkeiten, absolut)	55
Abbildung 9: Mitglieder nach Beiträgen zum WBV und nach Bereitschaft, Beiträge zu erhöhen (Häufigkeiten in Prozent).....	57
Abbildung 10: Mitglieder nach Anzahl der WBV-Bereiche, zu denen Beiträge geleistet werden (absolute Häufigkeiten; N=183)	58
Abbildung 11: Mitglieder nach erwartetem und realisiertem Nutzen (Häufigkeiten, absolut)	59
Abbildung 12: Mitglieder nach gegenwärtigen und erwarteten Vorteilen aus der WBV-Mitgliedschaft (Häufigkeiten in Prozent; N=247)	60
Abbildung 13: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Transparenz durch Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in Prozent) „Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.“	71
Abbildung 14: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung des Image der Weiterbildung durch Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in Prozent) „Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat das Image der Weiterbildung erhöht.“	72

Abbildung 15: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Transparenz durch das regionale Kursportal (Häufigkeiten in Prozent) „Das regionale Kursportal hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.“	76
Abbildung 16: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch regionales Kursportal (Häufigkeiten in Prozent) „Das regionale Kursportal hat die Weiterbildungsbeteiligung erhöht“	77
Abbildung 17: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die WB-Beteiligung der Bürger/innen erhöht.“	88
Abbildung 18: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Transparenz der Weiterbildungsangebote durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die Transparenz der WB-Angebote für Bürger/innen erhöht.“	89
Abbildung 19: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kontakte zwischen Weiterbildungseinrichtungen und KMU durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert.“	94
Abbildung 20: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kontakte zwischen Weiterbildungseinrichtungen und KMU durch Beratungsleistungen – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Beratungsleistungen des WBV haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert.“	96
Abbildung 21: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften durch Beratungsleistungen für KMU (Häufigkeiten in Prozent) „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.“	97
Abbildung 22: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der Weiterbildungseinrichtungen durch Maßnahmen des WBV (Häufigkeiten in Prozent) „Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE beigetragen“	100
Abbildung 23: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der Weiterbildungseinrichtungen durch Maßnahmen des WBV – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent) „Die Maßnahmen	

<i>des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE beigetragen.</i>	101
Abbildung 24: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsqualität durch Maßnahmen des WBV (Häufigkeiten in Prozent)	
<i>„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“</i>	102
Abbildung 25: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsqualität durch Maßnahmen des WBV – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent)	
<i>„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“</i>	103
Abbildung 26: Mitglieder nach Überzeugungen zum Projektträger und zur WBV-Koordination (Mittelwerte)	110
Abbildung 27: Mitglieder nach Dauer der Mitgliedschaft im WBV (absolute Häufigkeiten; N=236)	114
Abbildung 28: Mitglieder nach durchschnittlicher Dauer der Mitgliedschaft im WBV in Jahren (Mittelwert; N=238)	115
Abbildung 29: Mitglieder nach Zustandekommen ihrer WBV-Mitgliedschaft (absolute Häufigkeiten; Häufigkeiten in Prozent; N=262)	115
Abbildung 30: Mitglieder nach Einrichtungstypen (Häufigkeiten in Prozent)	117
Abbildung 31: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Typen (Häufigkeiten in Prozent)	118
Abbildung 32: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Angebotsschwerpunkten (Häufigkeiten in Prozent; N=143)	119
Abbildung 33: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Größe gemessen an durchgeführten Unterrichtsstunden im Jahr 2011 (Häufigkeiten in Prozent)	120
Abbildung 34: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Anzahl der Teilnehmenden im Jahr 2011 (Häufigkeiten in Prozent)	121
Abbildung 35: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach besonders wichtigen Adressatengruppen (Häufigkeiten in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)	122
Abbildung 36: Mitglieder nach wahrgenommenen besonderen Defiziten des WBV (offene Antworten; absolute Häufigkeiten)	128

A Einführung

1. Evaluierung der regionalen Weiterbildungsverbünde: Gegenstand, Auftrag und Aufbau des Berichts

Der vorliegende Text ist das Ergebnis der Evaluierung der regionalen Weiterbildungsverbünde (WBV) in Schleswig-Holstein, die das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE) seit Mai 2012 im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein durchgeführt hat. Zwischenergebnisse wurden dem Ministerium im Oktober 2012 vorgelegt sowie verschiedenen, mit den WBV befassten Akteursgruppen präsentiert und zur Diskussion gestellt.

1.1 Gegenstand

Vor dem Hintergrund einer Situationsanalyse der Weiterbildung in Schleswig-Holstein und einer daraus abgeleiteten zentralen Entwicklungsstrategie (vgl. Faulstich u.a. 1996), die sich an einer zunehmenden Regionalisierung und infrastrukturellen Absicherung durch Supportstrukturen orientierte (vgl. Faulstich 2001, S. 106), sind seit den 1990er Jahren vom Wirtschaftsministerium initiierte und vom Land geförderte WBV entstanden.

Vorreiter mit Modellcharakter hierfür war der bereits 1989 gegründete Dithmarscher Weiterbildungsverbund (Näheres zu diesem WBV vgl. Kap. D 14.1), dessen Konzeption im Rahmen eines Projekts erfolgreich auf seine Transferfähigkeit überprüft wurde. Auf dieser Basis und mit Unterstützung des Landes wurden sukzessive weitere WBV aufgebaut und zu flächendeckenden Infrastrukturen für die Weiterbildung entwickelt. Eine erste Evaluation fand vor mehr als einem Jahrzehnt statt (s.u.).

Bis Ende 2012 existierten in Schleswig-Holstein zwölf WBV (vgl. Übersicht 1). Durch Zusammenschlüsse einiger WBV hat sich die Zahl ab 1.1.2013 auf zehn verringert. Diese Zusammenschlüsse wurden erst nach Beginn der Evaluierung initiiert. Sie waren demnach nicht explizit Gegenstand des Evaluierungsauftrags, wurden aber, soweit möglich, bei den Erhebungen berücksichtigt.

Übersicht 1: Regionale Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein (Stand 2012)

Name	Regionale Zuständigkeit	Projekträger	Gründung
Dithmarscher Weiterbildungsverbund	Kreis Dithmarschen	egeb: Wirtschaftsförderung – Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel GmbH, Brunsbüttel	1989
Weiterbildungsverbund Flensburg-Schleswig	Stadt Flensburg, Kreis Schleswig-Flensburg	Initiative Weiterbildung e.V., Flensburg	2003
Kieler Forum Weiterbildung ¹	Stadt Kiel	Volkshochschule Kiel	1998
Weiterbildung in Lübeck ²	Stadt Lübeck	Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH, Lübeck	1998
Weiterbildungsverbund Neumünster-Mittelholstein	Stadt Neumünster	ver.di-Forum Nord e.V., Neumünster	1998
Weiterbildungsverbund Nordfriesland	Kreis Nordfriesland	Kreis Nordfriesland/Der Landrat, Husum	1995
Weiterbildungsverbund Ostholstein-Plön	Kreis Ostholstein, Kreis Plön	KulTour Oldenburg i.H. GmbH, Oldenburg i.H.	2003
Weiterbildungsverbund Kreis Pinneberg	Kreis Pinneberg	Volkshochschule der Stadt Pinneberg	1998
Weiterbildungsverbund Rendsburg-Eckernförde	Kreis Rendsburg-Eckernförde	DEULA Schleswig-Holstein GmbH, Rendsburg	1998
Weiterbildungsverbund Kreis Segeberg	Kreis Segeberg	Volkshochschule Norderstedt	1995
Steinburger Weiterbildungsverbund	Kreis Steinburg	egeb: Wirtschaftsförderung - Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel, Itzehoe	1995
Weiterbildungsverbund Stormarn – Herzogtum Lauenburg	Kreis Stormarn, Kreis Herzogtum Lauenburg	INI Qualifizierung und Service gGmbH, Lauenburg/Elbe	2006

Die Förderung der WBV erfolgt seit 2008 und noch bis Ende 2013 im Rahmen des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW) (Näheres dazu vgl. Kap. 3.2), das für diesen Zeitraum die wirtschafts- und regionalpolitische Förderstrategie des Landes bestimmt. Die Finanzierung erfolgt nach Maßgabe des Haushalts aus Landesmitteln und mit Hilfe von Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).³

¹ seit 1.1.2013 Zusammenschluss mit dem WBV(-Teilbereich) im Kreis Plön und mit dem WBV Rendsburg-Eckernförde zum WBV KielRegion

² seit 1.1.2013 Zusammenschluss mit dem WBV(-Teilbereich) des Kreises Ostholstein zum WBV Lübeck-Ostholstein

³ Bis einschließlich 2007 erfolgte die Förderung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes.

Aufgabe der WBV in Form von freiwilligen, kontinuierlichen Arbeitskreisen aller relevanten regionalen Weiterbildungsakteure ist – gemäß der geltenden Richtlinie von 2007 – die Förderung der Weiterbildung insbesondere durch die Sicherstellung einer gut ausgebauten Weiterbildungsinformations- und Weiterbildungsberatungsinfrastruktur sowie einer größtmöglichen Transparenz der regionalen Weiterbildungsangebote. Gefördert werden Aktivitäten in den Bereichen

- Kooperation und Koordination
- Information und Beratung
- Qualitätssicherung
- Transparenzverbesserung.

Ein besonderer Fokus liegt auf der gezielten Information und Beratung von Bürger/innen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie auf dem Ausbau von Betriebskontakten und der besseren Abstimmung von Weiterbildungsangebot und -nachfrage.

Der besondere Fokus auf KMU trägt auch dem Umstand Rechnung, dass in Schleswig-Holstein 99 Prozent der Unternehmen weniger als 250 Beschäftigte haben und ca. drei Viertel aller Beschäftigten im Land in KMU arbeiten (vgl. Institut für Mittelstandsforschung, zit. nach Ramböll 2011, S. 102).

Konkret gehören folgende Aktivitäten zu den Zielen der WBV (vgl. hierzu auch Dollhausen/Mickler 2012, S.56):

- der Ausbau kooperativer und vernetzter Weiterbildungsstrukturen in der Region,
- der Austausch zwischen (Weiter-)Bildungseinrichtungen und Unternehmen unter Einbeziehung der Experten vor Ort,
- die Stärkung einer regionalen und somit dezentralen Entscheidungsfindung bezüglich der Weiterbildungsstruktur und
- eine effiziente Ressourcennutzung.
- Darüber hinaus sollen:
- die Zusammenführung von Lerninteressen und Lernarrangements vor Ort,
- der Ausbau und die Verstetigung von Informations- und Beratungsangeboten für Bürger/innen sowie für KMU zu Fragen der Weiterbildung sowie
- die Erhöhung der Transparenz, Erreichbarkeit und der Qualität der Weiterbildungsangebote erreicht werden.

Auch soll die Zusammenarbeit in den WBV neben den Zugangsmöglichkeiten zu Weiterbildung und zu einer Regionalentwicklung insgesamt, zu einer Kompetenzentwicklung der beteiligten Kooperationspartner führen sowie zur Intensivierung der Bedarfsabstimmung und -diskussion zwischen den Einrichtungen wie auch zu einem teilweisen Abbau der Konkurrenz untereinander beitragen.

Für den Bereich der Weiterbildungsberatung sei bereits an dieser Stelle erwähnt, dass in Bezug auf die Bildungsprämie des Bundes die WBV (bzw. formal ihre Träger) als autorisierte Beratungsstellen im Land fungieren. Und auch für den Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein, ein ebenfalls nachfrageorientiertes Modell zur individuellen Förderung beruflicher Weiterbildung, wurden die WBV (neben der Investitionsbank Schleswig-Holstein) seitens des Landes als zentrale Anlaufstellen für Information und Beratung bestimmt (Näheres dazu vgl. Kap. 3.3).

Übergreifend kommt die aktuelle Bedeutung der explizit zum Profil der WBV gehörenden Aufgaben im Rahmen der Landesförderung der Weiterbildung auch in dem kürzlich novellierten Landesgesetz zur Weiterbildung zum Ausdruck. Im öffentlichen Interesse fördert das Land demnach nach Maßgabe des Haushalts die Weiterbildung, insbesondere zur Aufrechterhaltung von verschiedenen Formen der Weiterbildungsinfrastruktur, wozu u.a. eine Weiterbildungsdatenbank sowie Weiterbildungsinformation und Weiterbildungsberatung zählen (vgl. Weiterbildungsgesetz Schleswig-Holstein vom 6. März 2012, § 15 – Finanzierung).

Auch im Kontext der Mittelstandsoffensive 2010 des Landes zählen die WBV zu den wichtigen Akteuren im Schwerpunktbereich der Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs zum Komplex Weiterbildung, um Betriebe und Mitarbeitende zur Weiterbildungsteilnahme zu mobilisieren und Teilnahmehürden abzubauen. Konkret sollen dazu das Kursportal qualitativ entwickelt, die Werbemaßnahmen für die Förderprogramme der Bundes und der Länder optimiert, der Weiterbildungstag flächendeckend umgesetzt, eine neue dreijährige Förderphase der Weiterbildungsberatungsstellen bewilligt und eine Imagekampagne der Weiterbildungsverbünde durchgeführt werden (vgl. Landesregierung Schleswig-Holstein 2010, S. 27f.).

1.2 Auftrag

Aufgabe und übergreifendes Ziel der Evaluierung war die Bewertung der Effektivität, d.h. der Zielerreichung der WBV und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die weitere inhaltliche Ausgestaltung der WBV-Förderung seitens des Landes und von Vorschlägen für die Verbesserung der WBV-Trägerstrukturen.

Im Einzelnen waren gemäß Leistungsbeschreibung folgende Themen und Aspekte zu bearbeiten:

- Einordnung der WBV in bundesweite aktuelle Weiterbildungstrends;
- aktuelle Bedarfe an Kooperation, Koordination, Information und Beratung im Weiterbildungsbereich;
- Beitrag der WBV zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, zur Verbesserung der Weiterbildungsmöglichkeiten vor Ort und zur Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften;
- Effektivität und Nutzen der bisherigen Projektträger- und Netzwerkstrukturen;
- Effektivität der bisherigen WBV-Arbeitsprogramme;
- Zielführung der WBV-Aufgaben gemäß Förderrichtlinien sowie Effektivität der finanziellen und regionalen Ausgestaltung der einzelnen WBV;
- Bewertung der Werbeaktivitäten/-maßnahmen und Angebote der WBV.

Für die Evaluierung wählte das DIE ein Untersuchungsdesign, das auf eine Kombination anerkannter qualitativer und quantitativer Methoden der empirischen Sozialforschung setzte. Im Einzelnen kamen folgende Instrumente und Verfahren zum Einsatz:

- Dokumentenanalysen;
- Expertengespräche mit Vertreter/innen verschiedener Akteursgruppen der WBV, d.h. Projektleiter/innen, WBV-Koordinator/inn/en bzw. Moderator/inn/en und Vertreter/innen von Mitgliedseinrichtungen;
- schriftliche Befragung der WBV-Mitgliedseinrichtungen;
- vertiefende Fallstudien in fünf, in Abstimmung mit dem Auftraggeber ausgewählten WBV (Dithmarschen und Steinburg, Flensburg-Schleswig, Lübeck und Pinneberg) sowie
- Expertengespräche mit Vertreter/innen von Weiterbildungsressorts anderer Bundesländer sowie mit bezogen auf die Thematik einschlägige, nicht zum DIE-Gutachterteam gehörende Wissenschaftler.

Selbstverständlich bildeten der relevante Forschungsstand und die maßgebliche Literatur zentrale Grundlagen für die Entwicklung und Präzisierung des Untersuchungsdesigns und der Forschungsfragen sowie deren Umsetzung in konkrete Erhebungsinstrumente.

Eine ausführliche Erläuterung des methodischen Vorgehens, eine Zusammenfassung des Forschungsstands zu Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung, die eingesetzten Instrumente sowie Übersichten über unsere Gesprächspartner/innen finden sich im Anhang.

1.3 Aufbau des Berichts

Das folgende Kapitel 2 dieses einführenden Teils (A) des Berichts thematisiert aktuelle Trends in der Weiterbildung mit einem besonderen Fokus auf Bedarfe in den Bereichen Kooperation/Koordination sowie Information und Beratung. Einbezogen und dargestellt werden hier auch ausgewählte andere Programme in diesen Feldern. Die vorgelegten Erkenntnisse und Erfahrungen dienen primär dazu, die WBV und ihre Aktivitäten angemessen auf der Folie relevanter Entwicklungen in der Weiterbildung bewerten zu können.

Die vom DIE durchgeführte Evaluierung hatte selbstverständlich auch Bezug zu nehmen auf Erkenntnisse und Empfehlungen vorheriger Evaluationen der WBV bzw. Evaluationen, die Aktivitäten der WBV mittelbar betreffen. Entsprechende Ergebnisse werden daher anschließend im Kapitel 3 vorgestellt.

Die folgenden Berichtsteile B bis E beinhalten die Ergebnisse der im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführten verschiedenen Erhebungen und die daraus abgeleiteten Empfehlungen.

Der Teil B orientiert sich an den o.g. Kernaufgaben der WBV. Präsentiert werden demnach Ergebnisse zu zentralen Aspekten der WBV-Aktivitäten in den Bereichen Kooperation und Koordination, Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit, zu den Kursportalen (Weiterbildungsdatenbanken) als wesentlichen Instrumenten der Transparenzverbesserung, zur Beratung von Bürger/innen sowie von KMU und schließlich zum Thema Qualitätssicherung/-entwicklung.

Vor dem Hintergrund, dass die institutionellen und finanziellen Bedingungen der WBV wesentliche Einflussfaktoren für die Umsetzung und Zielerreichung der o.g. Aufgaben darstellen, werden im Teil C des Berichts entsprechende Gesichtspunkte in den Blick genommen. Konkret handelt es sich dabei um die Institutionen, die gegenwärtig als Projektträger der WBV fungieren, die Struktur der Mitgliedseinrichtungen der WBV sowie die Ressourcen, insbesondere die aktuellen Finanzierungs- und Förderbedingungen. Auch auf die landesweite Kooperation und Außenvertretung der WBV sowie die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachreferat des Wirtschaftsministeriums wird in diesem Kontext eingegangen.

Angeschlossen (Teil D) ist die Vorstellung von Ergebnissen aus den vertiefenden Analysen im Rahmen der fünf Fallstudien.

Die Zusammenfassungen der Ergebnisse zu den jeweiligen Untersuchungsaspekten und die aus den Analysen abgeleiteten Empfehlungen enthält der Teil E des Berichts (Resümee und Ausblick). Er schließt mit der Vorstellung verschiedener Zukunftsszenarien.

Der letzte Teil (F) des Berichts beinhaltet das Literatur- und Quellenverzeichnis sowie den Anhang mit ergänzenden Informationen und Materialien (methodisches Vorgehen, ergänzende Tabellen, Forschungsstand, Instrumente).

2. Zur Bedeutung von Kooperation und Koordination sowie Information und Beratung im Kontext aktueller Weiterbildungstrends

Weiterbildung ist untrennbar verbunden mit der politischen, ökonomischen und sozialen Entwicklung der Gesellschaft und ihren Bedarfen an Bildung, und sie ist in ihrer tatsächlichen oder erhofften Wirkung auf den Fortgang der gesellschaftlichen Entwicklung unverzichtbar. Vor allem im Kontext der Europäischen Union werden Weiterbildung drei zentrale Ziele und Funktionen zugeschrieben (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9):

- Sie fördert und unterstützt das politische Bewusstsein und das bürgerschaftliche Engagement der Bevölkerung (*Citizenship*),
- sie fördert und unterstützt den Erwerb beruflicher Kompetenzen und Qualifikationen (*Employability*) und
- sie fördert und unterstützt die persönliche Entwicklung jedes einzelnen Individuums (*Personal Development*).

Diese Funktionen werden seit geraumer Zeit in einen übergreifenden Bildungskontext gestellt, für den der Begriff „Lebenslanges Lernen“ steht. Das Konzept dahinter geht von einer Einheit aller Bildungsinstitutionen aus, die biografische Lernprozesse über den gesamten Lebenslauf hinweg ermöglichen, fördern und unterstützen. „Mit der Schaffung eines personenzentrierten Netzes von Möglichkeiten für Lebenslanges Lernen entsteht die Vision einer graduellen Osmose zwischen Angebotsstrukturen, die heute noch relativ isoliert nebeneinander bestehen“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2000, S. 12).

Aus der Programmatik des Lebenslangen Lernens ergeben sich verschiedene Herausforderungen für die Gestaltung der Bildungssysteme, ihre Angebote an individuelle Bedürfnisse und Wünsche anzupassen und in optimaler Weise das Lernen der Menschen zu ermöglichen (vgl. BLK 2004). In diesem Zusammenhang erlangen sowohl Kooperation/Vernetzung und die Koordination von Aufgaben im Bildungsbereich als auch Supportangebote in Form von Informations- und Beratungsleistungen einen Aufmerksamkeits- und Bedeutungszuwachs, der aktuell anhält.

2.1 Kooperation/Vernetzung und Koordination

In seiner Systematisierung des aktuellen erwachsenenpädagogischen Diskussions- und Forschungsstands zum Thema „interorganisationale Vernetzung“ zeigt Feld (2008, S. 27ff.) verschiedene interdependente Anlässe für eine verstärkte Netzbildung und Kooperation in der Weiterbildung auf, die zugleich Elemente einer strukturellen Systemveränderung als solche darstellen.

Gesellschaftliche Veränderungstrends beeinflussen demnach nicht nur die Planungen und Durchführung von (Weiter-)Bildungsangeboten generell, „eine verstärkte Netzwerktätigkeit der Weiterbildungsorganisationen [lässt] sich auch als Reaktionsstrategie auf die veränderten Gegebenheiten deuten“ (ebd. S. 27). Zu diesen Veränderungstrends zählen z.B.

- die demographische Entwicklung und „alternde Gesellschaft“,
- der Wandel der Berufs- und Arbeitswelt, der mit neuen und veränderten Anforderungen an Beschäftigte einhergeht,
- die fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung,
- Migration und die zunehmende Bedeutung interkultureller Kompetenzen und
- wesentliche Veränderungen von Technologie, Informations- und Kommunikationsverfahren.

Diese Veränderungen bringen nicht nur Lern- und Bildungsbedarfe hervor, sondern gehen auch mit Auswirkungen auf das potentielle Teilnehmerfeld von Weiterbildung und eine entsprechende Angebotsentwicklung einher. Sie müssen auch durch neue und veränderte Lernarrangements sowie durch entsprechende Beratungsstrukturen zunehmend institutionell und individuell begleitet werden.

Viele Einrichtungen sind durch massive Kürzungen öffentlicher Mittel und zunehmender Konkurrenz und einem stärkeren Wettbewerb durch „ein plurales Nebeneinander unterschiedlicher Anbieter in öffentlicher, freier oder privater Trägerschaft“ betroffen. Kooperation und Vernetzung stellt vor diesem Hintergrund eine gezielte Strategie zur Marktpositionierung dar (vgl. ebd. S. 28; vgl. hierzu auch Koscheck/Feller 2009).

Zunehmende Netzwerkaktivitäten und Kooperationen lassen sich auch aus der konkreten Organisationsgestaltung von Weiterbildungseinrichtungen erklären, z.B. als Unterstützung zur verbesserten Realisierung der Organisationsziele (vgl.

Feld 2008, S. 29). Auch neue und veränderte Anforderungen an die Organisation von Weiterbildung wie z.B.

- gestiegene Ansprüche an Qualitätssicherung und ein entsprechendes Qualitätsmanagement in den Einrichtungen der Weiterbildung oder
- die zunehmende Bedeutung von Bildungsmarketing und der Öffentlichkeitsarbeit

tragen aus der Perspektive von Weiterbildungseinrichtungen dazu bei, stärker auf Vernetzung und kooperative Strategien zu setzen.

Auch bildungspolitische Initiativen, wie z.B. Vorgaben in Weiterbildungsgesetzgebungen auf Länderebene oder Förderprogramme wie „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, „Hessencampus“ oder „Lernen vor Ort“ (Näheres dazu vgl. Kap. 2.3) haben den aktuellen Aufmerksamkeitszuwachs von Kooperation und Netzwerken in der Weiterbildung stark beeinflusst. In diesen Förderprogrammen werden oftmals die skizzierte Programmatik des lebenslangen Lernens und die Bedeutung von Region als Innovationsmotor miteinander verknüpft.⁴

Dabei reicht das bildungspolitische Interesse an Netzwerken über die Gestaltung teilnehmer- und nachfrageorientierter Angebotsstrukturen hinaus und fokussiert auch darauf, dass diese – im Sinne neuerer Konzepte von Educational und Regional Governance – Aufgaben regionaler Organisation und Steuerung im Bildungsbereich übernehmen und Weiterbildung noch stärker in regionale Entwicklungsprozesse eingebunden wird (vgl. z.B. Emminghaus/Tippelt 2009; Gnahs/Dollhausen 2006).

Entsprechende Einschätzungen und Erwartungen spiegeln sich auch in den Stellungnahmen der von uns befragten Ländervertreter/innen und Wissenschaftler zu aktuellen Bedarfen an Kooperation und Koordination in der Weiterbildung und ihrem spezifischen Mehrwert wider.

Angesichts der Regionszentriertheit von (Weiter-)Bildung erweist sich demnach die regionale Ebene als der Ort, an dem das Wissen über Bedarfs- und Angebotsstrukturen in der Weiterbildung am größten ist. Dementsprechend gilt es die dort vorhandenen Kompetenzen zu bündeln und zu mobilisieren. Auch könnten nur auf dieser Ebene spezifische Bedingungen angemessen berücksichtigt wer-

⁴ Zur Genese von Regionalisierungsansätzen im (Weiter-)Bildungsdiskurs vgl. Gnahs 2012.

den – wie z.B. Auswirkungen demografischer Veränderungen, die unterschiedliche Implikationen für städtische und ländliche Räume haben.

Ähnliches gilt für die Art, wie Kooperationen gestaltet werden – z.B. in Abhängigkeit von Zahl und Spektrum sowie Interessen regionaler Akteure. Auch darüber sollte am besten vor Ort entschieden werden, wobei die Kommunen in einer besonderen Verantwortung für die Koordinationsaufgaben im Bildungsbereich gesehen werden.

Demgegenüber wird als staatliche Steuerungskompetenz eher eine Anreiz- und Moderationsfunktion definiert, wonach Impulse gesetzt, Prozesse auf den Weg gebracht und Rahmenbedingungen gesetzt werden, die die Einbindung relevanter Akteure unterstützen.

Angesichts angespannter öffentlicher Haushalte gilt die Gewährleistung der Nachhaltigkeit von im Rahmen von öffentlich finanzierten Projekten entwickelter Kooperations- und Netzwerkstrukturen – ohne weitere öffentliche Förderung - als besondere Herausforderung und Schwierigkeit. Vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen erscheint dies – zumindest aus wissenschaftlicher Perspektive – als weitgehend unrealistisch. Und auch auf Länderebene gibt es inzwischen vereinzelt Modelle zur längerfristigen Absicherung von regionalen Bildungsnetzwerken (s.u.).

Bedarfe an regionaler Kooperation in der (Weiter-)Bildung werden gegenwärtig für verschiedenste Themenfelder und Bereiche gesehen - mit spezifischen Schwerpunkten je nach Perspektive, Ressortzuschnitt und eigenem Aufgabenfeld. Nicht überraschend decken sie sich mit zentralen Handlungsfeldern der einschlägigen Programme und Modellvorhaben (s.u.).

Für den Bereich der beruflichen Weiterbildung z.B. werden angesichts von segmentierten Zuständigkeiten und zugehörigen Finanzierungsquellen bzw. Förderlinien zum einen erhebliche Abstimmungsbedarfe entlang von individuellen „Bildungsketten“ gesehen, um Übergänge zwischen den unterschiedlichen Angebotsbereichen zu erleichtern. Zum anderen zählt insbesondere die Organisation von qualitativ hochwertiger Weiterbildung für KMU und ihre Beschäftigten zu den vordringlich kooperativ anzugehenden Aufgaben. Zentrale Bezugspunkte sind hier nicht unerwartet demografische Veränderungen und Deckung des Fachkräftebedarfs.

Der Übergang Schule – Beruf gilt gegenwärtig als herausgehobenes Handlungsfeld für bildungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit und Koordination. Mit Blick auf derartige Ansätze erscheint allerdings die Rolle der Weiterbildung noch

weiter klärungsbedürftig, v.a. im Verhältnis zu den relativ starken und stabilen Schulen und Berufsschulen bzw. ihren Trägern.

Im Bereich der allgemeinen Weiterbildung werden u.a. Kooperations- und Koordinierungsbedarfe in dem unter bildungs- und sozialpolitischen Gesichtspunkten relevanten Bereich Alphabetisierung/Grundbildung gesehen, der sich nicht zuletzt auch in der gerade vereinbarten Nationalen Strategie für Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener niederschlägt. Dabei werden Verbesserungen des Zugangs zu den Zielgruppen solcher Angebote insbesondere durch Kooperationen mit Institutionen, Betrieben und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen im Sozialraum im Sinne einer politikfeldübergreifenden Zusammenarbeit angestrebt. Um generell Zugänge zu (Weiter-)Bildung zu verbessern werden nicht zuletzt auch Kooperations- und Koordinierungsbedarfe im Feld der Bildungsberatung gesehen, das sich – analog zum Weiterbildungsbereich – ebenfalls als eher unübersichtlich hinsichtlich Anbietern und Leistungen auszeichnet (vgl. Niedlich u.a. 2007; nfb 2009).

Mehrwert aus Kooperationen und koordinierten Leistungen im regionalen Bildungsbereich ergeben sich den vorliegenden Einschätzungen zufolge v.a. in Bezug auf folgende Gesichtspunkte:

- Erweiterung der Perspektive auf Weiterbildungsbedarfe in der Region;
- Entwicklung und Bereitstellung zusätzlicher, d.h. in der Form zuvor nicht vorhandener Angebote;
- Zuwachs an aufeinander bezogenen Angeboten durch Aufgabenteilung;
- Zustandekommen von Angeboten durch Abbau und Vermeidung von Doppelstrukturen sowie Abstimmung von Zuständigkeiten;
- Bereitstellung von best practice;
- Nutzung von Ressourcen anderer Einrichtungen;
- Profitieren auf pädagogisch-didaktischer Ebene.

In der Zusammenschau bedeutet dieser Katalog, dass Nutzen und Vorteile von Kooperation und Vernetzung für die Verbesserung des Zugangs, der Beteiligung und von Weiterbildungsmöglichkeiten bei zugleich knapper werdenden Ressourcen im Kern in einer besseren Passung zwischen Angebot und Nachfrage, Synergien und mithin mehr Effektivität gesehen werden.

2.2 Information und Beratung

Im Kontext des Bedeutungszuwachses von Lebenslangem Lernen wird auch Supportangeboten wie Information und Beratung ein hoher Stellenwert zur Verbesserung des Zugangs zu Weiterbildung zugewiesen. Dies lässt sich auf der programmatischen Ebene an verschiedenen bildungspolitischen Stellungnahmen festmachen.

Im internationalen Bereich zu nennen ist insbesondere die EntschlieÙung der Rates der Europäischen Union (EU) von 2004 zur Entwicklung der lebensbegleitenden Beratung (Dokument 9286/04 EDUC 89 SOC 234) und die ihr zugrunde liegenden Erkenntnisse verschiedener Studien von OECD, EU und Weltbank. Darin wird ein hochwertiges lebensbegleitendes Beratungsangebot als zentraler Bestandteil der Strategien für allgemeine und berufliche Bildung und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen in Bezug auf die Verwirklichung des strategischen Ziels betrachtet, die EU bis 2010 zum dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen (Lissabon-Prozess).

Mit Blick auf Deutschland wurde der Bedeutungszuwachs der (Weiter-)Bildungsberatung durch die diesbezüglichen Empfehlungen des 2006 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eingesetzten „Innovationskreis Weiterbildung“ untermauert (vgl. BMBF 2008). Auch die parallel erfolgte Gründung des Nationalen Forums für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) unterstreicht die zunehmende bildungspolitische Aufmerksamkeit für dieses Thema.

In Anlehnung an Schiersmann u.a. (2008, S. 9f.) und unter Rückgriff auf empirische Forschungen des DIE in anderen Kontexten (vgl. Nuissl 2006 sowie DIE 2011) sowie die im Rahmen der Evaluierung zusätzlich geführten Expertengespräche mit Ländervertreter/innen und Wissenschaftlern lassen sich folgende wesentliche Begründungen für den Bedarf und den Bedeutungszuwachs von Beratung ausmachen:

- Festzustellen ist eine steigende Eigenverantwortung der Individuen für die Gestaltung ihrer Bildungs- und Berufsbiografien. Dies ist mit einer Stärkung und Erweiterung von Handlungsspielräumen verbunden, aber auch mit Unsicherheiten und Risiken, die Unterstützung bei Planungen und Entscheidungen für Bildungs- und Berufswege erforderlich machen.
- Angesichts des intransparenten Weiterbildungsmarkts betrifft dies vor allem Orientierungshilfen bei der Auswahl passender Angebote, wobei die Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit trägerübergreifender bzw. -neutraler Informations-

und Beratungsleistungen mit einer Lotsenfunktion für an Weiterbildung Interessierte betont wird.

- In dieser Hinsicht zusätzlichen Bedarf erzeugen die aktuellen nachfrageorientierten Förderinstrumente auf Bundes- und Länderebene in Form von individueller Weiterbildungsförderung, wozu auch der Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein zählt. Sie stellen im Wesentlichen finanzielle Anreizsysteme zur Förderung der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung bisher unterrepräsentierter Personengruppen bzw. von Beschäftigten in KMU dar. Die Gewährung der Förderung ist zumeist gekoppelt an die Wahrnehmung einer obligatorischen Beratung (zu den unterschiedlichen Modellen vgl. Dohmen u.a. 2010). Diese Beratung soll ebenfalls Orientierungs- und Entscheidungshilfe bei der Auswahl eines bedarfsgerechten Weiterbildungsangebots leisten. Mittlerweile zeichnen sich allerdings die in Grundzügen ähnlichen Förderinstrumente selbst durch eine beachtliche Intransparenz hinsichtlich der konkreten Bedingungen aus, was wiederum den Stellenwert von Beratung bei der Auswahl eines passenden Fördermodells und Unterstützung bei der Antragstellung erhöht.
- Nicht nur Individuen tragen Verantwortung für ihr Lebenslanges Lernen, auch Betriebe haben die Aufgabe, im Interesse des Erhalts ihrer Wettbewerbsfähigkeit für die Aktualisierung und Erweiterung der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten Sorge zu tragen. Mangels interner Strukturen zur Personalentwicklung sind KMU in dieser Hinsicht größtenteils auf externe professionelle Unterstützung und (Qualifizierungs-)Beratung angewiesen. Angesichts der aktuellen demografischen Entwicklungen und der sich abzeichnenden Probleme bei der Deckung von Fachkräftebedarfen, gewinnt dieses Feld an Bedeutung (vgl. dazu auch Döring/Hoffmann 2012; Loebe/Severing 2011).
- Im (Weiter-)Bildungsbereich hat ein Paradigmenwechsel hin zur Output- bzw. Kompetenzorientierung stattgefunden. Er führt dazu, dass die Erfassung, Bilanzierung und Anerkennung von Kompetenzen, die non-formal und informell erworben wurden, an Bedeutung gewinnen (vgl. Gnahn 2010). Erfahrungen – z.B. mit dem ProfiPass-System – zeigen, dass solche Prozesse in der Regel durch professionelle Beratung unterstützt werden müssen.
- Dieser Begründungszusammenhang gewinnt derzeit an Bedeutung durch die Umsetzung des Europäischen in einen Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) sowie die aktuellen Entwicklungen und Regelungen zur Anerkennung im Ausland erworbener Berufsabschlüsse.

- Schließlich ist in diesem Kontext der wachsende Stellenwert von non-formalen, informellen und selbstgesteuerten bzw.-organisierten Lernprozessen in entsprechenden Lernsettings zu nennen. Dazu zählen insbesondere computergestützte oder netzbasierte Lernformen wie Elearning, die Bedarfe an begleitender Unterstützung hervorrufen. Derartige Formen der Beratung, die eng mit den konkreten Lernprozessen verbunden sind (Lernberatung), gehören zum selbstverständlichen Aufgabenspektrum jeder (Weiter-)Bildungseinrichtung.

Die wachsende bildungspolitische Beachtung von Beratung im Kontext von Lebenslangem Lernen sowie von regionalen Bildungsnetzwerken als strategischer Ansatz zur Lösung von Strukturproblemen und zur Verbesserung der Voraussetzungen für Lebenslanges Lernen hat sich – wie bereits erwähnt – in zahlreichen praktischen Initiativen, Programmen und Projekten auf Bundesebene und auch in anderen Bundesländern niedergeschlagen.

2.3 Aktuelle Initiativen, Programme und Projekte im Bereich regionaler Bildungsnetzwerke sowie Information und Beratung

Die Auswahl der im Folgenden vorgestellten Vorhaben konzentriert sich auf Modelle mit bundesweiter Bedeutung und Strahlkraft sowie auf relevante Länderinitiativen, die aktuelle Trends im Feld markieren und Anregungspotential für die Weiterentwicklung der WBV in Schleswig-Holstein besitzen.

Zentrale Programme und Projekte des Bundes

Für die Bundesebene sind insbesondere die Programme „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ sowie „Lernen vor Ort“ von Bedeutung.

„Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“

Die Zielsetzung des von 2001 bis 2009 laufenden Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ lag vor allem in der Realisierung von Lebenslangem Lernen mittels strukturellen Veränderungen im Bildungsbereich durch Kooperation und Vernetzung zentraler regionaler Akteure (vgl. hierzu und zum Folgenden Emminghaus/Tippelt 2009; Nuissl u.a. 2006). Insofern ist „der strategische Ansatz der Lernenden Region (...) eng verknüpft mit der Regionalentwicklung: Endogene Potenziale werden durch förderliche, durchlässige Lernstruktu-

ren für die regionale Entwicklung mobilisiert, wobei die Innovationsfähigkeit systematisch entwickelt wird“ (Feld/Seitter 2009, S.228). Die ca. 75 entstandenen Netzwerke (Lernenden Regionen) bezogen sich programmatisch auf die Handlungsfelder Bildungsberatung, Neue Lernwelten, Übergänge in Lern- und Bildungsphasen, Bildungsmarketing oder Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung, die mit der Umsetzung folgender Ziele gekoppelt sind:

- die Erhöhung der Bildungsbeteiligung und Stärkung der Bildungsteilnahme von bildungsfernen und benachteiligten Gruppen,
- die verbesserte Durchlässigkeit der unterschiedlichen Bildungsbereiche sowie die verstärkte Verzahnung allgemeiner, beruflicher, politischer und kultureller Bildung,
- nutzerorientierte Transparenz des Bildungsangebots sowie Erhöhung seiner Qualität und Verwertbarkeit,
- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zur Erleichterung des Zugangs zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt etc. (vgl. Wohlfart 2006, S.34).

Mit dieser Programmatik ist nicht nur die Gestaltung der genannten Handlungsfelder verbunden. Vielmehr waren „in den Regionen Strukturen zu schaffen, mit denen auch perspektivisch analoge Aufgaben und Probleme bearbeitet und gelöst werden können. Dieser Strukturansatz enthält dabei unter den entsprechenden Perspektiven auch eine strategische Dimension. In den Regionen soll eine gemeinsame Strategie der Regionalentwicklung entstehen, die auf der Leistungsfähigkeit der aufgebauten Netzwerke basiert“ (Nuissl 2006, S. 37). Ein wesentliches Charakteristikum des Förderprogramms bestand in der degressiv angelegten finanziellen Förderung.

Schnittstellen zu den Weiterbildungsverbünden in Schleswig-Holstein existierten in mehreren am Programm beteiligten Regionen im Land: Lübeck, Kreis Pinneberg, Neumünster, Kreis Segeberg und Steinburg, z.T. im Kontext der Lernenden Metropolregion Hamburg. Der Träger des WBV Neumünster-Mittelholstein war im Programmkontext zudem an dem Netzwerk-übergreifenden Verbundprojekt zum Aufbau Regionaler Qualifizierungszentren für Bildungsberatung (RQZ) beteiligt und unterhält bis heute ein RQZ.

Lernen vor Ort

Auch das bis 2014 laufende BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ zielt übergreifend darauf ab, die Bildungsbeteiligung zu erhöhen, die Motivation zum Lernen langfristig zu steigern und Angebotsstrukturen nutzerorientiert zu verbessern (vgl. hierzu und zum Folgenden BMBF 2008a sowie www.lernen-vor-ort.info). Ausge-

hend davon, dass die Kommunen für die Gestaltung des Lernens im Lebenslauf eine herausragende Verantwortung tragen, richtet sich das Programm primär an diese. Weitere zentrale Akteure sind Stiftungen, deren Kompetenzen im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften dazu genutzt werden, vor Ort bildungsrelevante Akteure, Bereiche und Zuständigkeiten zu bündeln und Zukunftsvisionen für den eigenen Standort zu entwickeln. Zu den obligatorischen Aktionsfeldern der beteiligten Kommunen gehört kommunales Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring, das Management von Bildungsübergängen und Bildungsberatung. Im Bereich Bildungsberatung soll die Bereitstellung eines am gesamten Lebenslauf orientierten neutralen, bildungsbereichs- und trägerübergreifenden Beratungsangebots befördert werden, wofür die Kommunen als besonders geeignet gelten. Dabei geht es wesentlich darum, vor Ort vorhandene Angebote zu einem abgestimmten System zusammenzuführen und zu koordinieren. Aus Schleswig-Holstein ist wiederum die Hansestadt Lübeck Projektnehmer. Verbindungen zum Weiterbildungsverbund bestehen vor allem im Bereich Weiterbildungsberatung (s. Fallstudie).

„Bildungsberatung: Servicetelefon und Internetportal“

Speziell für den Bereich Beratung sei zudem auf das aktuelle BMBF-Vorhaben „Bildungsberatung: Servicetelefon und Internetportal“ hingewiesen. Es ist auf die Entwicklung und Einrichtung entsprechender Dienste ausgerichtet, die deutschlandweit die Transparenz verbessern und einen niederschweligen Zugang zu Weiterbildungsberatung sicherstellen sollen. Das Fachkonzept, das im BMBF-Auftrag von einem Konsortium entwickelt wird, sieht ein dreistufiges Modell vor, das von der telefonischen oder schriftlichen Klärung des Anliegens bis zum persönlichen Beratungsgespräch reicht und bei letzterem auf vorhandene Strukturen vor Ort zurückgreifen soll (vgl. BMBF 2010 sowie die diesbezüglichen Informationen des nfb im Internet auf www.forum-beratung.de).

Durch die Mitgliedschaft des Trägers des WBV Neumünster-Mittelholstein in dem Konsortium zur Entwicklung des Fachkonzepts gibt es auch hier Verbindungen zu den Aktivitäten der Verbünde in Schleswig-Holstein.

„Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung – Implementierungsstrategien und wissenschaftliche Fundierung“

Ebenfalls vom BMBF gefördert wird gegenwärtig das Projekt „Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung – Implementierungsstrategien und wissenschaftliche Fundierung“, das vom nfb und der Universität Heidelberg durchgeführt

wird. Aufgabe ist eine erweiterte Erprobung des zuvor entwickelten „Qualitätsentwicklungsrahmen“ (QER) für den Beratungsbereich (für nähere Informationen vgl. Website der Projekts unter www.beratungsqualitaet.net; zum Instrument vgl. Schiersmann u.a. 2008, S: 82ff.).

Für die Teilnahme an dieser gerade beginnenden Erprobungsphase hat sich wiederum der WBV Neumünster-Mittelholstein – faktisch stellvertretend für alle Verbünde in Schleswig-Holstein – erfolgreich beworben.

Aktuelle Vorhaben der Länder

Auch auf der Ebene der Länder gibt es aktuell eine Reihe von Programmen, Modellprojekten und Aktivitäten zu regionalen Vernetzungen im Bildungsbereich sowie zu Information und Beratung, die – vor allem je nach Verortung und Aufgabenzuschnitt der für Weiterbildung zuständigen Ressorts – unterschiedliche inhaltliche Akzente setzen. Hier kann und soll keine Vollständigkeit beanspruchende Darstellung erfolgen. Vielmehr konzentrieren sich die aufgeführten Beispiele auf Westdeutschland und solche, die vergleichsweise gut dokumentiert sind bzw. aus Nordrhein-Westfalen stammen, letzteres vor allem aufgrund der spezifischen Feldkenntnis des DIE in diesem Bundesland. Das in dieser Hinsicht prominenteste aktuelle Beispiel ist sicher HESSENCAMPUS.

HESSENCAMPUS

HESSENCAMPUS (HC) ist ein als Strukturaufbauförderung angelegtes, im Jahr 2007 begonnenes Programm des Hessischen Kultusministeriums und der beteiligten Kommunen, die gemeinsam das System Lebensbegleitenden Lernens in Hessen fortentwickeln (vgl. hierzu und zum Folgenden Hessisches Kultusministerium/Landeskuratorium für Weiterbildung und Lebensbegleitendes Lernen 2012; Schemmann/Seitter 2011 sowie Informationen auf www.hessencampus.de)⁵. Zentrales Ziel von HC ist es, die Weiterbildungsbeteiligung Erwachsener zu fördern und zu ihrer Erhöhung beizutragen. Dazu wurde eine Rahmenkonzeption für die Entwicklung von auf die jeweilige Region bezogenen Verbundstrukturen für die Kooperation und Koordination von Weiterbildungseinrichtungen und deren Angebote zwischen dem Land und den beteiligten Regionen bzw. Kommunen entwickelt. Den Kern der HC-Verbünde bilden als öffentliche Bildungseinrichtungen Volkshochschulen, Schulen für Erwachsene und Berufliche Schulen. Mittels der Verbundstruktur soll im Rahmen einer staatlich-kommunalen Zusammenar-

⁵ Zudem beruhen die Ausführungen auf dem Expertengespräch mit dem für HESSENCAMPUS zuständigen Referat im Hessischen Kultusministerium.

beit die gemeinsame öffentliche Verantwortung für die Weiterbildung gestärkt werden, wobei die regionalen HC-Initiativen auch für andere Anbieter und für eine weitere bildungsbereichsübergreifende Kooperation offen sind.

Vor Ort existieren auf Basis der gemeinsamen Rahmenkonzeption differenzierte Modelle, die den Weiterbildungsbedürfnissen der jeweiligen Region entsprechen. Dementsprechend gibt es eine gewisse Offenheit bezüglich der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in den einzelnen Regionen. Die zwischen dem Land und den Kommunen abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen hinsichtlich aller 21 HC-Regionen sichern bei aller Differenziertheit eine landeseinheitliche Grundkonzeption aller Verbundorganisationen. Die diesbezüglichen vertraglichen Vereinbarungen werden sukzessive weiterhin durch regionale Kooperationsvereinbarungen ergänzt. Insofern existieren mit Blick auf das Aufgabenspektrum grundsätzliche Gemeinsamkeiten zwischen den HC-Initiativen. Dadurch wird eine landeseinheitliche Entwicklung bzw. Vergleichbarkeit gesichert.

Die HC-Initiativen sind landesweit vernetzt, verfügen u.a. über einen Sprecherkreis und haben sich auf landesweite Qualitätskriterien zu Profil, Nutzerorientierung und Qualitätsentwicklung verständigt.

Entscheidende Weichenstellungen für die Institutionalisierung und die Überführung in den Regelbetrieb erfolgten durch die Verankerung von HC im novellierten Hessischen Weiterbildungsgesetz (HWBG) und Veränderungen im Hessischen Schulgesetz, die den selbständigen, und damit auch rechtlichen Status der Berufsschulen und ihre Beteiligung an HC betreffen. Zudem ist die Entscheidung des Landes, HC nach Auslaufen der Aufbauförderung Ende 2014 auch in Zukunft zu fördern, eine wesentliche Komponente zur Überführung von HC in den Regelbetrieb. Dies ist durch Stellenkapazitäten vorgesehen, die über die Berufsschulen jedem HC grundsätzlich zugesagt werden. Damit soll zusammen mit der finanziellen Beteiligung der Kommunen eine verlässliche Fortentwicklung der Verbundorganisation auch durch das Land deutlich abgesichert werden. Darüber hinaus fördert das Land Hessen HC durch landesweite Leitprojekte und durch eine außergesetzliche Sonderförderung der nach dem HWBG anerkannten freien Träger, die an HC bzw. den Aufbau eines Systems Lebensbegleitenden Lernens in Hessen gebunden ist.

Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Weiterbildung des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

In NRW ressortiert die berufliche Weiterbildung beim Arbeitsministerium. Initiativen und Fördermaßnahmen in diesem Feld verfolgen daher arbeitspolitische Ziele.

le, d.h. sie dienen primär der Sicherung des Wirtschaftsstandorts und der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe (vgl. hierzu und zum Folgenden die Informationen auf www.arbeit.nrw.de)⁶. Wichtige Bezugspunkte zur Förderung der beruflichen Qualifizierung und zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten sind demografischer Wandel und drohende Fachkräfteknappheit.

Um Zugänge, Beratung und Qualität im Bereich der beruflichen Weiterbildung zu verbessern, setzt das Ministerium aktuell auf unterschiedliche, aufeinander bezogene Instrumente. Im Kontext von Informations- und Beratungsleistungen wird dabei besonderer Wert auf die Herausstellung des Nutzens von Weiterbildung für den individuellen beruflichen Werdegang bzw. für betriebliche Abläufe gelegt, der als zentraler Faktor für die Beteiligung an Weiterbildung betrachtet wird.

Im Jahr 2006 wurde der Bildungsscheck NRW (vgl. www.bildungsscheck.nrw.de) eingeführt, ein nachfrageorientiertes Gutscheinmodell, das sich an Beschäftigte von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) richtet und die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung fördert, wobei ein besonderer Fokus auf der Gewinnung bildungsferner Zielgruppen liegt. Der Zugang ist individuell und über Betriebe möglich, die Ausgabe des Gutscheins ist an die Inanspruchnahme einer Beratung bei autorisierten Beratungsstellen gebunden. Dabei handelt sich um bereits bestehende Beratungsdienste unterschiedlicher Träger wie Weiterbildungseinrichtungen (insbesondere Volkshochschulen), Kammern, Wirtschaftsförderung und auch Weiterbildungsverbünde/Netzwerke. Wie bei der Bildungsprämie des Bundes erhalten die Beratungsstellen für jede durchgeführte Beratung ein Pauschalhonorar.

Um wiederum die Transparenz des Angebots im Bereich Weiterbildungsberatung zu verbessern und um Zugänge möglichst niedrigschwellig zu gestalten, wurde auf Basis einer Bestandsaufnahme ein Beratungsportal im Internet eingerichtet (vgl. www.weiterbildungsberatung-nrw.de). Es bietet seit 2010 insbesondere spezifische Informationen für Bürger/innen und Unternehmen sowie für Beratende, Suchfunktionen zur Ermittlung der nächst gelegenen, dem Beratungsanliegen gemäßen Beratungsstelle sowie Informationen zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten von Weiterbildung und Links zu Weiterbildungsdatenbanken.

Neu ist das Förderprogramm „Beratung zur beruflichen Entwicklung“. Es schließt eine Angebotslücke und richtet sich an Erwachsene in beruflichen Veränderungsprozessen, Berufsrückkehrende und Personen mit im Ausland erworbenen

⁶ Grundlage sind zudem Informationen, die im Rahmen eines Expertengesprächs mit dem Leiter des Referats „Berufliche Weiterbildung und Beschäftigtentransfer“ des NRW-Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales gewonnen wurden.

Berufsqualifikationen (als Flankierung des Berufsamerkenngsgesetzes). Die für Ratsuchende kostenlose Beratung kann bis zu neun Stunden umfassen und wird von Berater/inne/n mit einem spezifischen Qualifikationsprofil durchgeführt. Bis Mai 2013 soll ein flächendeckendes Angebot in NRW zur Verfügung stehen. Um die Transparenz über das Weiterbildungsangebot in NRW zu verbessern, ist ein neues, vom Land getragenes Modell einer landesweiten Datenbank in Vorbereitung, nachdem die Privatisierung der früheren sog. Weiterbildungssuchmaschine nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte. Vorgesehen sind die Einbindung in NRW regional vorhandener Kursportale und die Verlinkung mit dem Internetauftritt zur Weiterbildungsberatung. Technisch wird der Anschluss an das Hamburger System (WISY) angestrebt.

Regionale Bildungsnetzwerke und Bildungsregionen

Unter diesen oder ähnlichen Bezeichnungen existieren zurzeit verschiedene Initiativen, die mit Förderung des jeweiligen Landes auf den systematischen und z.T. flächendeckenden Aufbau bildungsbereichsübergreifender und an der Bildungsbiografie orientierter Kooperations- und Vernetzungsstrukturen zielen. Im Fokus steht zumeist der Schulbereich, dessen Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen horizontal (z.B. Jugendhilfe) und vertikal (z.B. Kindertagesstätten oder Einrichtungen der Elternbildung) zur Unterstützung der Schulen verbessert werden soll, um durch Bündelung von Kompetenzen primär die Förderung von Kindern und Jugendlichen zu optimieren.

Beispiel hierfür ist wiederum NRW, federführend ist das Ministerium für Schule und Weiterbildung (vgl. www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de). Zentrale Akteure vor Ort sind regionale Bildungsbüros, die Koordinierungsfunktionen wahrnehmen. Auf der Basis von Kooperationsverträgen zwischen dem Land und den Kommunen stellt das Land auf Dauer Stellenkapazität zur Verfügung, die Kommunen komplementär Infrastruktur oder Ähnliches. Mittlerweile gibt es fast in allen Kreisen und kreisfreien Städten regionale Bildungsnetzwerke als staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft. Weiterbildungseinrichtungen sind eingeladen sich einzubringen, die tatsächliche Mitwirkung und Rolle in den Netzwerken gestaltet sich aber vorliegenden Erfahrungen zufolge sehr unterschiedlich.

Ein vergleichbarer Ansatz wird mit dem Impulsprogramm „Bildungsregionen“ des Ministeriums für Kultus, Schule und Sport seit 2009 in Baden-Württemberg verfolgt, allerdings im Rahmen einer zeitlich begrenzten Landesförderung (vgl. hierzu und zum Folgenden die Informationen auf www.schule-bw.de/entwicklung/

bildungsregionen). Ebenfalls in staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaften werden dort durch Vernetzung regionale Ressourcen gebündelt mit dem Ziel, die Qualität von Schule und Bildung zu verbessern und Übergänge zwischen Schul- und Ausbildungsformen zu erleichtern. Dies geschieht auch hier insbesondere durch horizontale und vertikale Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungsbereiche. Leitmotiv des Programms ist es, in Verantwortlichkeiten statt in Zuständigkeiten zu denken und zu handeln. Kernstück einer Bildungsregion ist dementsprechend ein Netzwerk zwischen Schulen, Einrichtungen der außerschulischen Jugendbildung, Partnern aus der Wirtschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Weiterbildungsträgern. Wo möglich, soll eine Anbindung des Themas "Bildungsregion" an bestehende kommunale bzw. regionale Strukturen, Netzwerke und Programme erfolgen (z.B. Lernen vor Ort). Vor Ort koordiniert und gesteuert werden die Bildungsregionen durch mit Entscheidungsträgern besetzte regionale Steuergruppen sowie ein regionales Bildungsbüro als geschäftsführende Einheit. Die Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen erfolgt insbesondere über Lehrerstellen sowie eine gleichhohe Ko-Finanzierung durch die Kommunen. Aktuell beteiligt sich etwa die Hälfte der baden-württembergischen Kreise und kreisfreien Städte an dem Programm.

Exemplarische Modellprojekte zur Bildungsberatung Erwachsener

In Niedersachsen wurden im Rahmen von Modellprojekten seit 2009 an 10 Standorten und v.a. bei Volkshochschulen verankert Bildungsberatungsstellen eingerichtet, die im Kontext offener Netzwerke agieren, Bürger/innen kostenlose unabhängige Orientierungshilfe anbieten und bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsangebote unterstützen sollen (diesbezügliche Informationen der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung auf www.aewb-nds.de). Über die Perspektiven nach Auslaufen der Projektförderung Ende 2012 waren keine Informationen zugänglich.

Abschließend sei noch auf ein aktuelles, vom Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW gefördertes Projekt „Weiterbildungsberatung im sozialräumlichen Umfeld“ hingewiesen, das sich explizit der Gewinnung sozial benachteiligter Gruppen für Weiterbildungsangebote durch Formen aufsuchender Bildungsberatung widmet. Es knüpft an Erfahrungen und Erkenntnisse eines vorangegangenen Vorhabens an („Potenziale der Weiterbildung durch den Zugang zu sozialen Gruppen entwickeln“; vgl. Bremer/Kleemann-Göring 2010). Personen, die aufgrund ihrer beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeit Zugang zu den Zielgruppen haben, sowie die Nutzung vorhandener und die Erschließung neuer Netzwerke

spielen dabei eine zentrale Rolle. Durchgeführt wird das Projekt an verschiedenen Standorten von den Landesorganisationen der Weiterbildung (nach Weiterbildungsgesetz anerkannte Einrichtungen).

Resümiert man die kurz vorgestellten Initiativen und stellt in Rechnung, dass in Schleswig-Holstein bereits seit Mitte/Ende der 1990er Jahre Konzepte für regionale Weiterbildungsnetzwerke sowie Information/Beratung entwickelt und durch systematische Anreize und Förderung des Landes flächendeckend etabliert werden konnten, wird bereits an dieser Stelle die Vorreiter- und Vorbildfunktion deutlich, die die WBV für sich beanspruchen können. Bestätigen lässt sich diese Einschätzung dadurch, dass die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) in ihrem 2004 veröffentlichten Strategiepapier zum Lebenslangen Lernen die WBV als Good-Practice-Beispiel heranziehen (vgl. BLK 2004, S. 88f.).

3. Ergebnisse früherer Evaluationen

3.1 Evaluation des „Konzepts zur Verbesserung der Weiterbildungsinfrastruktur in Schleswig-Holstein vom Januar 1998“

Wie eingangs erwähnt haben Faulstich u.a. im Rahmen ihres Gutachtens zum Bestand und zu den Entwicklungsrichtungen der Weiterbildung in Schleswig-Holstein Gremien zur Entscheidungsfindung wie regionale Weiterbildungsbeiräte und notwendige Support-Strukturen in Form von örtlichen Kompetenzzentren empfohlen, die träger- und einrichtungsübergreifende Aufgaben wie Moderation oder Netzwerkmanagement erfüllen sollen (vgl. Faulstich u.a. 1996; Faulstich/Zeuner 1999, S.60f.) Vor diesem Hintergrund und unter Bezugnahme auf das Modell des seinerzeit schon bestehenden Dithmarscher Weiterbildungsverbunds waren mit Unterstützung des Landes weitere WBV-Gründungen erfolgt.

Die bis Ende der 1990er Jahre und vor allem im Jahr 1998 entstandenen WBV wurden 1999 erstmalig bezüglich ihres Leistungsspektrums im Hinblick auf die Funktionsaspekte Information, Beratung, Qualitätssicherung und interne Organisation mittels Dokumentenanalysen und Experteninterviews evaluiert (vgl. Faulstich u.a. 2000; Faulstich/Zeuner 1999, S. 61 f.). Dabei wurden die unterschiedlichen WBV zunächst hinsichtlich ihrer grundlegenden Aufgabenschwerpunkte und feststellbaren Organisationsformen beschrieben:

- Kernaufgabe aller WBV war die trägerneutrale Information und Beratung zur Weiterbildung. Alle WBV konzentrierten sich begleitend auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, wodurch sich die Transparenz der Angebote erhöht hat.
- Es fanden Bedarfsabstimmungen zwischen Weiterbildungsanbietern statt und z.T. auch Bedarfsdiskussionen mit Unternehmen.
- Bezüglich der Organisation und Koordination der Weiterbildungsverbünde zeichneten sich zwei mögliche Varianten ab: Entweder lagen diese Aufgaben bei Institutionen, die selbst Weiterbildung anboten oder sie wurden von neutralen Instanzen übernommen, wie z.B. der örtlichen Wirtschaftsförderung, die keine eigenen Weiterbildungsveranstaltungen anboten.
- Arbeitsformen und Informationsaustausch waren unterschiedlich geregelt und orientierten sich an einem je anderen zeitlichen Turnus.

Des Weiteren geht aus der ersten Evaluation hervor, dass die WBV seinerzeit aufgrund ihres Beginns und der Laufzeit einen je anderen Arbeitsstand aufwie-

sen und sich auch hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums unterschieden. Als „Generalisten“ bezogen auf ihre Trägerstruktur und ihr Angebot wurden solche WBV charakterisiert, zu deren Mitgliedern Anbieter der allgemeinen, politischen und der beruflichen Weiterbildung gehörten. Als „Spezialisten“ wurden demgegenüber WBV klassifiziert, für die berufliche Weiterbildung im Vordergrund stand (vgl. Faulstich/Zeuner 1999, S. 63 f.).

Insgesamt wird das Resümee gezogen, dass den WBV von den befragten Akteuren „ein hoher Stellenwert für die regionale Kooperation und für Innovationspotentiale zugewiesen [wird]. Es wird betont, dass solche kooperativen Netze nicht nur zur Kompetenzentwicklung, sondern zur Regionalentwicklung insgesamt beitragen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Aufbau eines Klimas von Vertrauen, das auf die Kooperation zwischen den beteiligten Institutionen – besonders zwischen Weiterbildungsanbietern und Unternehmen – ausstrahlt“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 63).

Des Weiteren sind im Rahmen der Evaluation folgende Aspekte sichtbar geworden, die zum Erfolg der WBV beigetragen haben:

- die Eigeninitiative der Beteiligten,
- die sukzessive fachliche Profilierung der Verbünde,
- die Beschränkung auf das Thema Weiterbildung mit Blick auf die Förderung von Beratungsstrukturen und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen den Verbünden und anderen Kooperationspartnern und
- die Zusammenarbeit der WBV mit anderen weiterbildungspolitischen Arbeitsgruppen und Gremien (vgl. Faulstich/Zeuner 1999 sowie ergänzend Dollhausen/Mickler 2012, S. 57).

Vor dem Hintergrund, dass „die regionalen Aktivitätszentren zu Kristallisationskernen der Kooperationsaktivitäten geworden“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 65) waren, empfahl das Gutachterteam, dass ein trägerübergreifendes und trägerunabhängiges Profil entwickelt und gesichert werden sollte, das vor allem für die Kooperation mit Kammern, Kreishandwerkerschaften oder die Arbeitsverwaltung wichtig erschien. Demnach galt die „nur interne Kooperation“ von Weiterbildungseinrichtungen „als zu eng, um die Innovationspotenziale von Weiterbildung tatsächlich wirksam werden zu lassen“ (ebd.).

Als entscheidend für die Perspektiven der WBV wurden die Gewinnung von Stabilität und Kontinuität hervorgehoben, wozu aus Sicht von Faulstich u.a. ein erweitertes, in seinen Leistungen für die Abnehmer klares Aktivitätsspektrum und dessen gemeinsame Präsentation beitragen würde. Klärungsbedarfe v.a. mit

Blick auf den Ausbau von Unternehmenskontakten wurden in Bezug auf das Profil der Beratung und die Funktion der WBV im Bereich Qualität ausgemacht. Abschließend geben die Gutachter zu bedenken, dass für die Weiterentwicklung der WBV in diesem Sinne mit einem höheren Leistungsniveau und Verbindlichkeitsgrad denn auch adäquate Organisationsstrukturen gefunden werden müssten (vgl. Faulstich u.a. 2000, S. 78).

3.2 Evaluierung des Operationellen Programms EFRE Schleswig-Holstein 2007-2013 bzw. des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW)

Wie eingangs dargestellt, werden die WBV in der laufenden Förderperiode seit 2008 im Rahmen des schleswig-holsteinischen Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW) durch EFRE-Mittel gefördert. Dieses Programm bzw. das Operationelle Programm EFRE Schleswig-Holstein ist im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr (heute: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie) des Landes Schleswig-Holstein durch die Prognos AG, Berlin, evaluiert worden. 2011 wurde der Ergebnisbericht vorgelegt (vgl. hierzu und zum Folgenden Prognos AG 2011).

Die Förderung der WBV erfolgt im Handlungsfeld „Verbesserung der Wissensvermittlung und des Wissenstransfers“ (1.2), in dem die infrastrukturellen Voraussetzungen für die Qualifizierung des Humankapitals geschaffen werden (vgl. ebd., S. 215). Die zugehörige Maßnahmengruppe „Förderung der Berufsbildungsstätten, Einrichtungen und Infrastrukturen der Weiterbildung und Weiterbildungsverbünde“ (1.2.3) verfolgt das Ziel der „Verbesserung der Qualifikation der Arbeitskräfte“ durch „die Sicherung einer ausreichend hohen Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte sowie eine höhere Beteiligung an Weiterbildungen (Stichwort ‚Lebenslanges Lernen‘)“ (ebd., S. 135).

Für den Zeitraum 2007 bis 2009 bescheinigen die Gutachter dem Land eine vergleichsweise forcierte Umsetzung der betreffenden Maßnahmen (vgl. ebd. S. 136). Explizit würdigen sie zudem, dass

- „durch die Implementierung von Koordinierungsmechanismen die Transparenz und das Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt, auch im wissenschaftlichen Bereich, gesteigert und bedarfsgerecht weiter entwickelt“ wird (ebd. S. 214);

- die Maßnahmen langfristig zur Versorgung der regionalen Wirtschaft mit Fachkräften und zum bedarfsgerechten Aufbau von Kompetenzen beitragen (vgl. ebd., S. 214);
- durch ein transparentes Weiterbildungsangebot Impulse für die Kooperation und Koordination unter den Weiterbildungsakteuren und Abstimmungsprozesse zwischen Angebot und Nachfrage Grundlagen für eine hohe Weiterbildungsbeteiligung geschaffen werden (vgl. ebd., S. 216) und
- die Weiterbildungsverbünde als koordinierende Infrastruktur und Anbieter von Informations- und Beratungsleistungen zur Zusammenarbeit der Anbieter beitragen, was angesichts demografischer Veränderungen besonders in dünn besiedelten Regionen als notwendig für die Schaffung bzw. Sicherstellung eines hochwertigen Weiterbildungsangebots eingeschätzt wird. (vgl. ebd. S. 216)

Zudem würdigt das Gutachten das nachfrageorientierte Instrument „Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein“ im Rahmen der Aktion A1 „Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen“ des mit ESF-Mitteln geförderten Zukunftsprogramms Arbeit (ZPA) als komplementäre Förderung, womit ebenfalls ein Beitrag zur Sicherstellung eines an der Nachfrage orientierten Weiterbildungsangebots geleistet würde (vgl. ebd. S. 217 u. 346; Näheres dazu s.u.).

Die Wirksamkeit der Maßnahmen schlägt sich aus Sicht der Gutachter in einem Abstoppen der rückläufigen Weiterbildungsbeteiligung zwischen 2003 und 2007 sowie eines Beteiligungsanstiegs insbesondere der Beschäftigten in KMU (bis 99 Beschäftigte) von drei bis vier Prozentpunkten nieder (vgl. ebd. S. 217), wobei sie sich auf Ergebnisse aus der Länderzusatzstudie zum Forschungsprojekt BSW-AES⁷ 2007 zum Weiterbildungsverhalten Erwachsener beziehen (vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2007, S. 10 u. 35).

Angesichts dieser uneingeschränkt positiven Bewertung empfiehlt Prognos abschließend eine deutliche Erhöhung der EFRE-Mittel zugunsten der Maßnahmengruppe, zu der die Infrastruktur der Weiterbildung (regionale Weiterbildungsverbünde) gehört (vgl. ebd. S. 448).

⁷ BSW steht für Berichtssystem Weiterbildung, AES für Adult Education Survey.

3.3 Evaluierung des Zukunftsprogramms Arbeit in den Jahren 2007 bis 2010

Auch die Umsetzung des erwähnten Zukunftsprogramms Arbeit (ZPA) des Landes Schleswig-Holstein in den Jahren 2007 bis 2010 wurde evaluiert (vgl. hierzu und zum Folgenden Ramböll 2011). Die WBV sind damit mittelbar angesprochen, weil sie – neben der Investitionsbank Schleswig-Holstein als Bewilligungsbehörde für die Anträge – explizit als Beratungsstellen zum Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein („Aktion A1“) ausgewiesen sind.

Der Weiterbildungsbonus und andere zur sog. „Prioritätsachse A“ gehörende Aktionen zielen auf die Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen. Dabei dient der Weiterbildungsbonus der Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung verschiedener Gruppen an bedarfsgerechter beruflicher Weiterbildung und setzt dazu bei den Beschäftigten in KMU an, deren Beschäftigungsfähigkeit erhalten und verbessert werden soll. Gefördert werden Kosten für die Teilnahme an Weiterbildung, je nach Beitrag der Betriebe (z.B. durch Freistellung) zu unterschiedlichen Anteilen (zu den Förderbedingungen siehe die Informationen auf www.ib-sh.de/aktion-a1). Die Förderkriterien sind so gestaltet, dass das Programm nicht mit anderen, ähnlich strukturierten nachfrageorientierten Instrumenten zur Förderung beruflicher Weiterbildung wie dem Bildungsgutschein und dem WeGebAu-Programm der Bundesagentur für Arbeit oder der Bildungsprämie des Bundes in Konkurrenz gerät.

Die Zielerreichung wurde zum einen an der Anzahl der geförderten Beschäftigten gemessen, zum anderen an Teilnahmequoten Beschäftigter an beruflicher Weiterbildung sowie am Anteil von Teilnehmenden, deren geförderte Weiterbildungsmaßnahme zu einer Erhöhung ihrer Arbeitsplatzsicherheit beigetragen hat (vgl. Ramböll 2011, S. 105).

Schon 2010 lag die Zahl geförderter Beschäftigter deutlich über dem Zielwert (vgl. ebd.). Die große Nachfrage hat sich 2011 und 2012 fortgesetzt (über 2.000 Anträge), so dass Anfang 2013 die Mittel für die Förderperiode bis Ende 2013 bereits vorzeitig ausgeschöpft waren und die insgesamt geplanten 7.000 Förderfälle mit real mehr als 9.000 bewilligten Anträgen deutlich überschritten wurden. (vgl. hierzu Informationen auf www.ib-sh.de/aktion-a1).

Für die Inanspruchnahme der Förderung und die Unterstützung bei der Antragstellung ist eine Beratung bei einem der schleswig-holsteinischen WBV zwar nicht obligatorisch (gewesen) (wie z.B. bei der Bildungsprämie); auch wurde im Zuge der Programmabwicklung und Evaluierung darauf verzichtet, bei den An-

tragsteller/inne/n bzw. Teilnehmenden eine ggf. erfolgte Beratung bei einem WBV zu erfassen. Angesichts der erfahrungsgemäß häufig notwendigen Abklärung des jeweils individuell passenden Förderinstruments für interessierte KMU-Beschäftigte erscheint es jedoch plausibel, dass die Leistungen im Bereich der Weiterbildungsinformation und -beratung der WBV einen beachtlichen Beitrag zum Erfolg dieses Programms geleistet haben. Dafür sprechen die Auswertungen der WBV-Beratungsstatistik und der den Angaben zufolge hohe bzw. gestiegene Anteil von A1-Beratungen in den letzten Jahren (vgl. Kap. B 7 dieses Berichts).

Mit Blick auf den zweiten Indikator (Teilnahmequoten Beschäftigter an beruflicher Weiterbildung), für den die Ergebnisse aus dem Berichtssystem Weiterbildung (BSW) bzw. dem Adult Education Survey (AES) für Schleswig-Holstein herangezogen wurden, weisen die Gutachter zu Recht darauf hin, dass es sich hierbei tatsächlich nicht um einen Ergebnis-, sondern um einen sog. Kontextindikator handelt, da keine direkte Kausalität zur Förderung gemäß A1 hergestellt werden kann (vgl. Ramböll 2011, S. 105 u. 257). Zudem werden Trendanalysen dadurch erschwert, dass im Übergang vom BSW zum AES das Erhebungskonzept und die Kategorien der Weiterbildungsformen geändert wurden (vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2011, S. 9ff.). Diese Faktoren in Rechnung stellend kommen die Evaluatoren dennoch zu dem Ergebnis, dass sich zwischen 2007 und 2010 eine positive Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung abzeichnet (vgl. Ramböll 2011, S. 105). Weitere Aufschlüsse in dieser Hinsicht sind von den Ergebnissen des AES 2012 zu erwarten, die in Kürze vorliegen dürften.

Die Frage, inwieweit die über den Weiterbildungsbonus geförderten Weiterbildungen zur Arbeitsplatzsicherheit beigetragen haben (zweiter Ergebnisindikator), wurde mittels einer quantitativen Erhebung unter Teilnehmenden beantwortet (vgl. hierzu Ramböll 2011, S. 106ff.). Auch hier lag der ermittelte Anteil deutlich über dem angepeilten Zielwert. Zudem wurden die Qualität und die Auswirkungen auf die eigene Arbeitssituation in den Betrieben von den Teilnehmenden durchweg sehr positiv bewertet, zum Teil konnten auch ein beruflicher Aufstieg oder monetäre Vorteile beobachtet werden.

Ein direkter Zusammenhang zwischen WBV-Beratungsleistungen zum Weiterbildungsbonus und diesen Ergebnissen lässt sich wiederum nicht herstellen. Wir gehen aber davon aus, dass die Unterstützung bei der Auswahl bedarfs- und bedürfnisgerechter Weiterbildungsangebote, die zu den Kernaufgaben der WBV gehört, einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Passgenauigkeit der Weiter-

bildungen der Weiterbildungsbonus-Nutzer/innen und ihren positiven Effekten geleistet haben.

Insgesamt beurteilen die Gutachter sowohl die Zielerreichung als auch die Effizienz der A1-Aktion vergleichsweise hoch. Zugleich empfehlen sie, noch weitergehende Anstrengungen für die Ansprache und Information v.a. von Kleinstbetrieben und ihren Beschäftigten zu unternehmen (vgl. Ramböll 2011, S. 225ff.), wofür das Aufgabenprofil der WBV passende Ansatzpunkte bietet.

B Kernarbeitsbereiche

4. Kooperation und Koordination

Im Rahmen der WBV sollen auf freiwilliger Basis alle regionalen Akteure zusammenarbeiten, um eine gut ausgebaute Weiterbildungsinformations- und Beratungsinfrastruktur zu gewährleisten und um die Nachfrage- und die Angebotsseite von Weiterbildung noch stärker miteinander in Einklang zu bringen. Die WBV bieten dafür die Kommunikationsplattform – koordiniert und moderiert durch die Projektträger. Mit Blick auf den WBV-Kernarbeitsbereich Kooperation und Koordination werden im Folgenden die Evaluationsergebnisse zu folgenden Gesichtspunkten vorgestellt:

- Kooperationskultur,
- Arbeitsstrukturen,
- Koordination und Moderation durch die WBV-Mitarbeitenden der Projektträger,
- Engagement und Beiträge der Mitglieder,
- Mitgliedereinschätzungen zu erwarteten und realisierten Nutzen,
- Implizite Verträge und Engagement

4.1 Kooperationskultur

Als zentrale Gelingensbedingungen für regionale Netzwerke, nicht nur im (Weiter-)Bildungsbereich, gelten u.a. vertrauensvolle persönliche Beziehungen der Akteure, wobei im Weiterbildungsbereich die spezifische Konstellation der mehr oder weniger ausgeprägten Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt zu berücksichtigen ist. Die damit verbundenen Herausforderungen stellen sich auch in den WBV.

Aus Sicht der WBV-Koordinator/inn/en⁸ zeichnen sich die WBV mehrheitlich durch eine tendenzielle Vertrautheit und Offenheit sowie einen kollegial-freundlichen Umgang der Mitglieder bzw. der Akteure aus, wobei offenbar verschiedene förderliche Faktoren eine Rolle spielen: Dazu zählen, dass der Kreis der Akteure überschaubar ist, diese sich lange kennen und sich die Beteiligung durch personelle Kontinuität und Stabilität auszeichnet. Insbesondere in den flächenmäßig

⁸ In die Expertengespräche waren Projektleiter/innen, Koordinator/inn/en und Moderator/inn/en der WBV einbezogen. Der besseren Lesbarkeit halber wird hier und im Folgenden nur die Bezeichnung „Koordinator/inn/en“ benutzt.

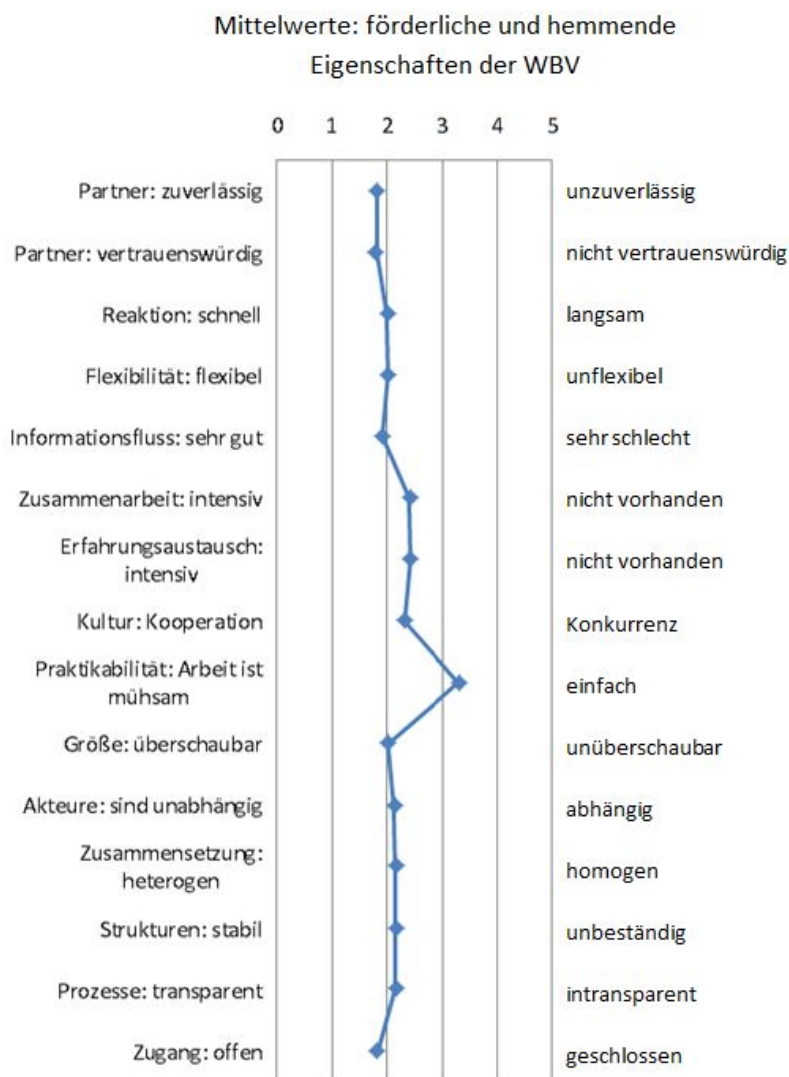
großen Kreisen wird von eher weniger Konkurrenz der Weiterbildungsanbieter untereinander ausgegangen (Problem sei hier oft eher, genügend Teilnehmende zu bekommen, was Kooperation befördern würde). Angesichts des erreichten Niveaus werden einige „ältere“ WBV gewissermaßen als „auskoordiniert“ betrachtet insbesondere mit Blick auf die Kernaufgaben. Dies gilt zwar durchaus als besonderer Erfolg, stellt die WBV und vor allem die für Steuerung und Koordination Zuständigen aber auch immer wieder vor die Herausforderung, für den Erhalt der Attraktivität der Mitgliedschaft im WBV zu sorgen und neue Impulse zu setzen. Den vorliegenden Erfahrungen zufolge haben sich in dieser Hinsicht Instrumente wie jährliche Themenschwerpunkte und systematische „aktuelle Runden“ in den Verbundsitzungen, z.T. auch mit Gästen aus relevanten Institutionen oder mit externem fachlichen Input als geeignet erwiesen (vgl. dazu auch die Fallstudien im Teil D dieses Berichts).

Nur drei WBV haben nach den Erfahrungen der in die Expertengespräche einbezogenen Koordinator/inn/en diesen Stand bisher nicht bzw. noch nicht erreichen können. In zwei WBV befinden sich die jetzt zuständigen Koordinator/inn/en nach Personal- bzw. Projektträgerwechsel nach eigener Einschätzung auf gutem Wege, die Kommunikations- und Kooperationskultur in ihren WBV zu verbessern bzw. auf eine neue Basis zu stellen.

Neue Herausforderungen für die Beziehungen der WBV-Mitglieder untereinander und deren weitere Entwicklung ergeben sich zweifelsohne aus den zum 1.1.2013 vollzogenen Zusammenschlüssen. Wichtig erscheint den Koordinator/inn/en der formal nunmehr aufgelösten WBV dabei ein gewisser Erhalt der bisherigen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen der Akteure auf Kreisebene.

Die grundsätzlich positive Einschätzung der WBV-Koordinator/inn/en zur Kooperationskultur wird auch von den Mitgliedern der WBV geteilt. Vor die Aufgabe gestellt, die Eigenschaften des WBV in ein zweipoliges Differential einzuordnen, bewerten die Mitglieder ihre WBV mehrheitlich positiv und attestieren Kooperation, Offenheit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, intensiven Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit sowie eine gerechte Aufgabenteilung (vgl. Abbildung 1; die Darstellung basiert auf den Angaben von 231 Mitgliedern).

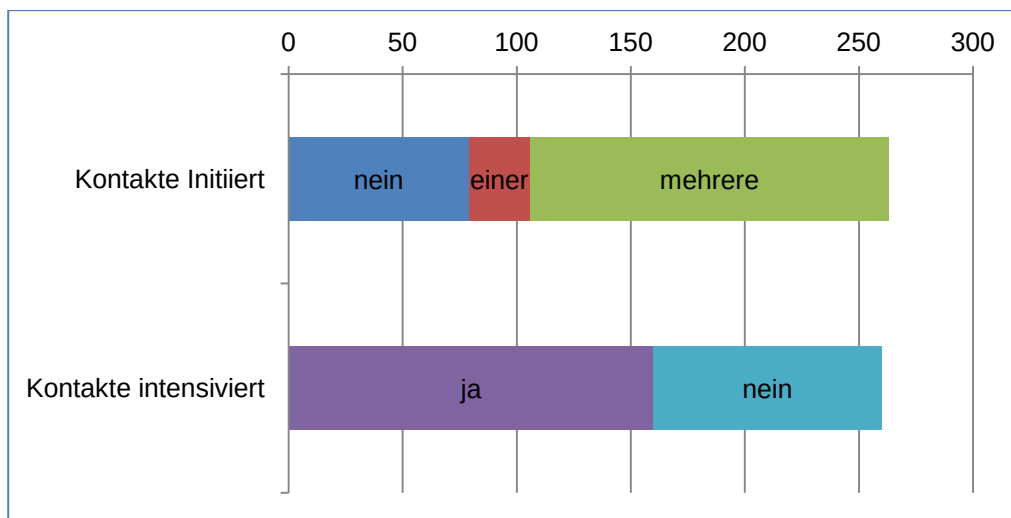
Abbildung 1: Eigenschaften des WBV aus Sicht der Mitglieder (Mittelwerte)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Darüber hinaus scheinen die WBV alles in allem durchaus erfolgreich in der Initiierung und Intensivierung von Kontakten und Verknüpfungen zwischen den Mitgliedern zu sein. Es ist davon auszugehen, dass hier tatsächlich Netzwerke gewachsen sind. Vergleicht man die Zahl der Einrichtungen, die angeben, neue Kontakte geknüpft und/oder bestehende Kontakte intensiviert zu haben, mit den Zahlen der formellen Beteiligung der Mitglieder in den Gremien und Strukturen der WBV (Näheres dazu in Kap. 4.4), wird deutlich, dass ein erheblicher Teil der Kooperationsleistungen des WBV informell ist und sich in einer verstärkten wechselseitigen Verbundenheit der Mitglieder ausdrückt.

Abbildung 2: Mitglieder nach Kontakten, die durch den WBV initiiert oder intensiviert wurden (Häufigkeiten, absolut)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Abbildung 2 zeigt die absoluten Häufigkeiten der Einrichtungen, die angeben, dass durch den WBV ein oder mehrere neue Kontakte zwischen der eigenen und anderen Einrichtungen initiiert wurden, sowie die Zahl der Einrichtungen, die angeben, dass durch den WBV bestehende Kontakte intensiviert wurden. Von den 263 Mitgliedern, die zur Frage der Initiierung neuer Kontakte eine Auskunft gegeben haben, gaben nur 79 (30%) an, dass durch den WBV keine neuen Kontakte zwischen der eigenen und anderen Einrichtungen initiiert wurden. 184 (70%) gaben an, dass ein oder mehrere Kontakte durch den WBV initiiert wurden. Von den 260 Einrichtungen, die eine Antwort auf die Frage gegeben haben, ob bereits bestehende Kontakte durch den WBV intensiviert wurden, gaben 160 (61,5%) an, dass dies der Fall ist. Insgesamt gaben nur 61 (23,3%) der Mitglieder an, dass weder Kontakte intensiviert noch neue Kontakte initiiert wurden.

Die konkreten Auswirkungen und Ergebnisse dieser neuen oder intensivierten Kontakte lassen sich statistisch nicht erfassen und quantifizieren. Aus den Expertengesprächen und den Fallstudien wissen wir, dass solche Kontakte u.a. in die gemeinsame Entwicklung von Angeboten münden, sich Partner für Projekte und Drittmittelakquise zusammenfinden oder für ein Angebot auf eine Ausschreibung der Arbeitsagentur. Die Realisierung solcher, in Verbundkontexten angebahnter Vorhaben findet dann in der Regel außerhalb der WBV-Aktivitäten im engeren Sinne statt.

4.2 Arbeitsstrukturen

Zentrale Instrumente der Zusammenarbeit, des Austauschs und der Steuerung der Arbeit in den WBV sind die gemeinsamen Sitzungen der Akteure, wobei die regelmäßige Beteiligung nicht nur Voraussetzung für die Aufnahme in einen WBV ist, sondern durch die Sitzungen auch Eigenmittel der WBV für die notwendige Ko-Finanzierung erbracht werden (vgl. dazu auch Kap. C 12).

In allen WBV finden regelmäßig und mehrmals im Jahr Verbundsitzungen statt, zu denen alle Mitglieder eingeladen sind und die von den WBV-Koordinator/in/en moderiert oder geleitet werden. Sie sind die Entscheidungsgremien, in denen Beschlüsse über die Ziele, die inhaltliche Ausrichtung und Umsetzung der WBV-Kernaufgaben und Aktivitäten sowie zu Organisation, Formen und Instrumenten der Verbundarbeit gefasst werden. Schließlich gehört die Entscheidung zur Aufnahme neuer Mitglieder zum Aufgabenspektrum. Einen hohen Stellenwert besitzen die Verbundsitzungen den Erfahrungen zufolge auch als Forum für Diskussionen über aktuelle, für die WBV-Arbeit relevante Entwicklungen in der Weiterbildungspolitik auf Landes- und Bundesebene sowie in Praxis und Wissenschaft. Neben den „offiziellen“ Funktionen kommt diesen Treffen aus Sicht der Koordinator/inn/en aber auch zentrale Bedeutung als Plattform für den informellen Austausch unter und zwischen den WBV-Akteuren zu (z.B. in Sitzungspausen), den in hinreichendem Maße zu ermöglichen erfahrungsgemäß ebenfalls eine wichtige Gelingensbedingung derartiger Netzwerke darstellt. Folgt man den vorliegenden Informationen, so ist die Beteiligung der WBV-Mitglieder an diesen Sitzungen durchweg zufriedenstellend.

In fünf WBV gibt es darüber hinaus aus dem Gesamtkreis der Mitglieder heraus gewählte kleinere Steuer- oder Lenkungsgruppen mit wenigen Akteuren, die vor allem besondere entscheidungsvorbereitende Funktionen wahrnehmen und Impulse für konzeptionelle und organisatorische (Weiter-)Entwicklung setzen (sollen). Bemerkenswert ist, dass die Einführung solcher Gremien nicht zwangsläufig von der WBV-Größe, d.h. von einer eher hohen Mitgliederzahl abhängt. So hatte der WBV Lübeck bis Ende 2012 mit über 100 Mitgliedern keine Lenkungsgruppe, sondern arbeitete quasi ausschließlich „basisdemokratisch“, wogegen der eher kleine WBV Rendsburg-Eckernförde ein solches Gremium eingesetzt hatte. Ob in dieser Hinsicht aufgrund der Zusammenschlüsse die Arbeitsstrukturen verändert werden, war zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht absehbar. Geplant war in jedem Falle die Beibehaltung von dezentralen Verbundtreffen auf Kreis-

ebene, d.h. jeweils der Akteure der bis Ende 2012 eigenständigen WBV (bzw. Teil-WBV im Falle von Ostholstein und Plön).

Zur Arbeitsorganisation wiederum aller WBV gehören themen- oder anlassbezogene Arbeitsgruppen im Kontext der Kernaufgaben der WBV, in denen interessierte Akteure mehr oder weniger kontinuierlich oder zeitlich befristet zusammenarbeiten. Typische Beispiele hierfür sind Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, wenn es z.B. um Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungstagen und -messen geht, branchen- bzw. berufsgruppenbezogene Arbeitsgruppen im Bereich der Förderung von Weiterbildung in KMU und deren Beschäftigten oder solche Arbeitsgruppen, die sich an bestimmten Zielgruppen wie Migrant/inn/en orientieren.

In den meisten WBV sind die Arbeitsformen in den geschilderten Gremien schon über längere Zeit gängige und aus Sicht der Koordinator/inn/en bewährte Praxis. Grundlegende Änderungsbedarfe werden von daher nicht gesehen. Vereinzelt wird der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Gremien noch als verbesserungswürdig eingeschätzt und steht dementsprechend auf der eigenen Agenda. Nur in dem WBV, in dem mit dem kürzlich vollzogenen Trägerwechsel gewissermaßen ein Neustart erfolgte, befinden sich die Arbeitsstrukturen und die Plattformen für Kommunikation und Kooperation der Mitglieder noch in einem Prozess der Entwicklung bzw. Neu-Konzeption.

4.3 Koordination und Moderation durch die WBV-Mitarbeitenden der Projektträger

Zweifelsohne kommt den Personen, die in den WBV Projektleitungs-, Koordinierungs- und Moderationsfunktionen wahrnehmen, eine Schlüsselrolle für die Arbeitsfähigkeit, gelingende Kommunikation und Kooperation und damit für den Erfolg der Verbünde zu. Dies lässt sich aus der vorliegenden Forschungsliteratur zu (Weiter-)Bildungsnetzwerken ableiten (vgl. z.B. Feld 2008).

Ebenso kann als unstrittig gelten, dass derartige Funktionen hohe und verschiedenartige Anforderungen sowohl an fachlichen Qualifikationen und Feldkenntnissen bezogen auf die Kernarbeitsbereiche der WBV als auch soziale und Management-Kompetenzen sowie Verfügung über hinreichende persönliche Kontakte und Netzwerke in ihrem Zuständigkeitsbereich erfordern.

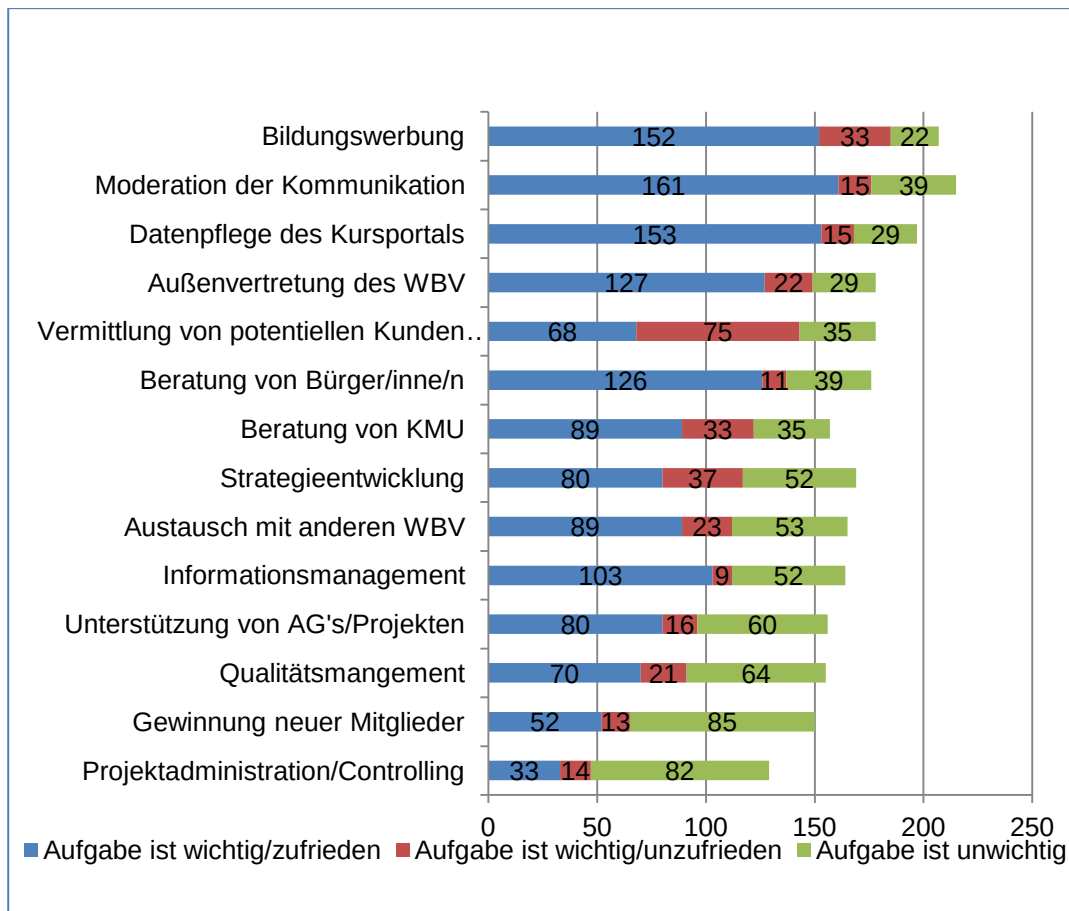
Insbesondere in den Expertengesprächen ist deutlich geworden, dass die WBV-Mitarbeitenden, die gegenwärtig mit der Wahrnehmung dieser Funktionen betraut sind, sowohl über einschlägige Fachkompetenzen aus unterschiedlichen Diszipli-

nen verfügen, als auch in der Mehrzahl über langjährige Praxiserfahrungen in der Weiterbildung, Beratung von Individuen und/oder Betrieben sowie dem Management und der Leitung von Projekten bzw. Arbeitsbereichen, Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen oder auch Unternehmen. Einige haben als „Pioniere“ die WBV von Beginn an mit aufgebaut, andere sind aus Mitgliedseinrichtungen heraus zu Projektträgern und in diese Funktionen gewechselt. Mehrheitlich können die Zuständigen als in der relevanten regionalen Szene gut vernetzt betrachtet werden, wobei Einzelne sicher als die Netzwerker par excellence gelten können. Sowohl bei der Auswertung der zugänglichen schriftlichen Dokumente als auch in den Interviews hat sich zudem gezeigt, dass durchaus unterschiedliche Handlungsspielräume und Auffassungen bezüglich der eigenen Rolle und Verantwortung für die Gestaltung der Kommunikation und Kooperation in den WBV bestehen – auch in Abhängigkeit von der Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung zwischen den WBV-Mitarbeitenden der Projektträger.

Ergebnisse dazu, wie WBV-Mitglieder die Koordinierungsleistungen des Projektträgers als erfolgskritische Faktoren der Verbundarbeit einschätzen, liegen zum einen durch die zusätzlich geführten Expertengespräche im Rahmen der Fallstudien über fünf WBV vor (vgl. Teil D dieses Berichts). Zum anderen wurde entsprechende Aspekte in der schriftlichen Befragung nachgegangen.

Die von den Mitarbeitenden der WBV-Koordination erbrachten Serviceleistungen werden von den Mitgliedern größtenteils als wichtig eingeschätzt und in ihren Ergebnissen als zufriedenstellend bewertet. Dies gilt in besonderem Maße für die Koordinations- und Moderationsleistungen, auch wenn diese von den Mitgliedern nicht immer als die wichtigsten Aufgaben des WBV aufgefasst werden.

Abbildung 3: Mitglieder nach Angaben zu Bedeutung von und Zufriedenheit mit Serviceleistungen des WBV (Häufigkeiten, absolut)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

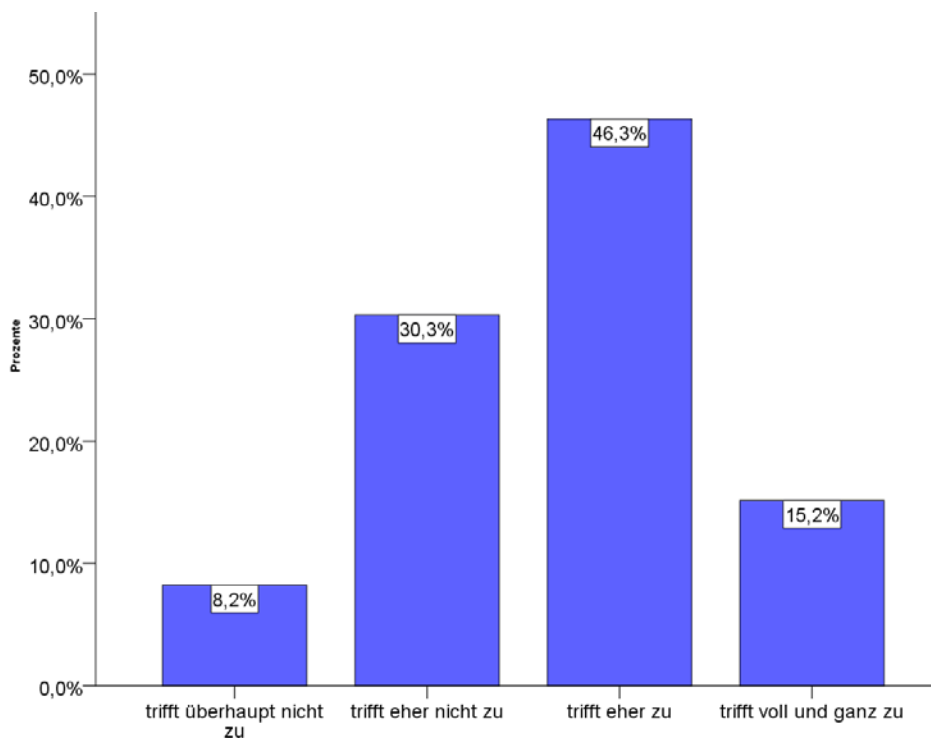
Abbildung 3 macht deutlich, welche Aufgaben für die Mitglieder – und zwar für die je eigene Einrichtung – wichtig sind, und welche nicht. Bildungswerbung, die Moderation der Kommunikation, das Kursportal, die Außenvertretung des WBV, die Vermittlung potentieller Kunden sowie die Beratung von Bürger/inne/n und KMU sind für die Mitglieder die wichtigsten Aufgaben des WBV. Alle diese Aufgaben werden zur Zufriedenheit der WBV-Mitglieder von den Service-/Geschäftsstellen des WBV erfüllt, mit einer Ausnahme. Dabei handelt es sich um die Vermittlung von Kunden an Mitglieder des WBV. Diese ist aus Sicht der Mitglieder eine wichtige Aufgabe des WBV, die aber aus der Perspektive der Mehrheit der Einrichtungen, die zu dieser Frage eine Antwort gegeben haben, nicht zufriedenstellend umgesetzt wird. Die Vermittlung von Kunden an die Mitglieder ist dabei mehr als nur ein unmittelbarer Nutzen für die Mitgliedseinrichtung, es ist dies im weiteren Sinne die Vermittlung von Angebot und Nachfrage.

Umso erstaunlicher ist, dass dieselben Mitgliedseinrichtungen mehrheitlich (61,5%) zu dem Schluss kommen, dass die Koordinationsleistungen des WBV

die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verbessert hat (vgl. Abbildung 4). Immerhin 38,5% sehen das eher nicht so.

Abbildung 4: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Allokation durch WBV-Koordinationsleistungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verbessert.“

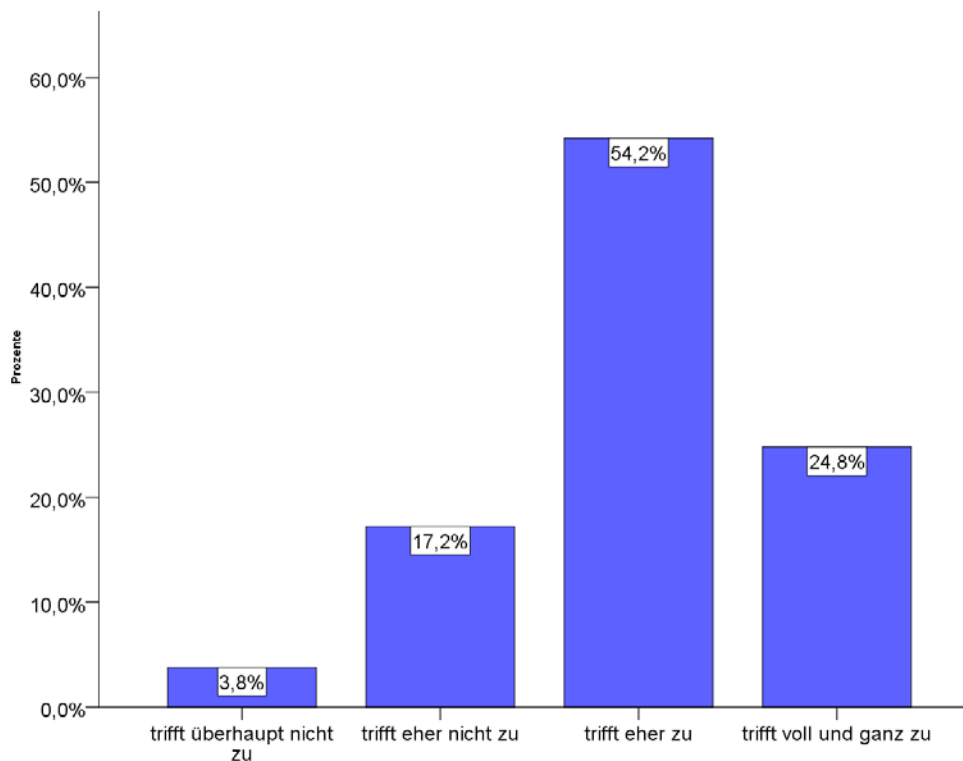


Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Koordinationsleistungen des WBV werden dann auch wesentlich besser beurteilt, wenn nach dem Beitrag zur Zusammenarbeit gefragt wird. Abbildung 5 zeigt das Antwortverhalten auf das Statement „Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert“.

Abbildung 5: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit durch WBV-Koordinationsleistungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

4.4 Engagement und Beiträge der Mitglieder

Die aktive Arbeit ihrer Mitglieder ist konstitutiv für die WBV. Allerdings können und wollen sich erfahrungsgemäß nicht alle Akteure in gleichem Ausmaß beteiligen. Zudem sind Unterschiede in der Relevanz für den regionalen Weiterbildungsbildungsmarkt, der Fachexpertise, den Interessen an der WBV-Mitgliedschaft und nicht zuletzt den Persönlichkeiten der Akteure in Rechnung zu stellen, die als Einflussfaktoren auf das jeweilige Engagement und die Rolle in den WBV angesehen werden können.

Dementsprechend gibt es in den WBV von den Koordinator/inn/en als Schlüsselakteure charakterisierte Vertreter/innen von Mitgliedseinrichtungen, die vor allem als fachlich-inhaltliche Promotoren der Verbundarbeit wirken. Nicht unerwartet finden sich diese denn auch in den o.g. Lenkungsgruppen wieder. In der Regel gehören zu diesem Kreis für das regionale Angebot bedeutsame große Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung, aber auch Volkshochschulen. Ansonsten

erscheint das Spektrum breit gefächert analog der heterogenen Zusammensetzung der Mitglieder.

Außer in den bisher genannten Arbeitszusammenhängen sind WBV-Mitglieder noch verstärkt eingebunden in die Datenpflege der regionalen Kursportale und in verschiedene Veranstaltungen der WBV. Auch die Bereitstellung von Räumen und Infrastruktur spielt nach Auskunft der Koordinator/inn/en eine wichtige Rolle. Explizite finanzielle Mitgliedsbeiträge gibt es bisher nur in einem Verbund.

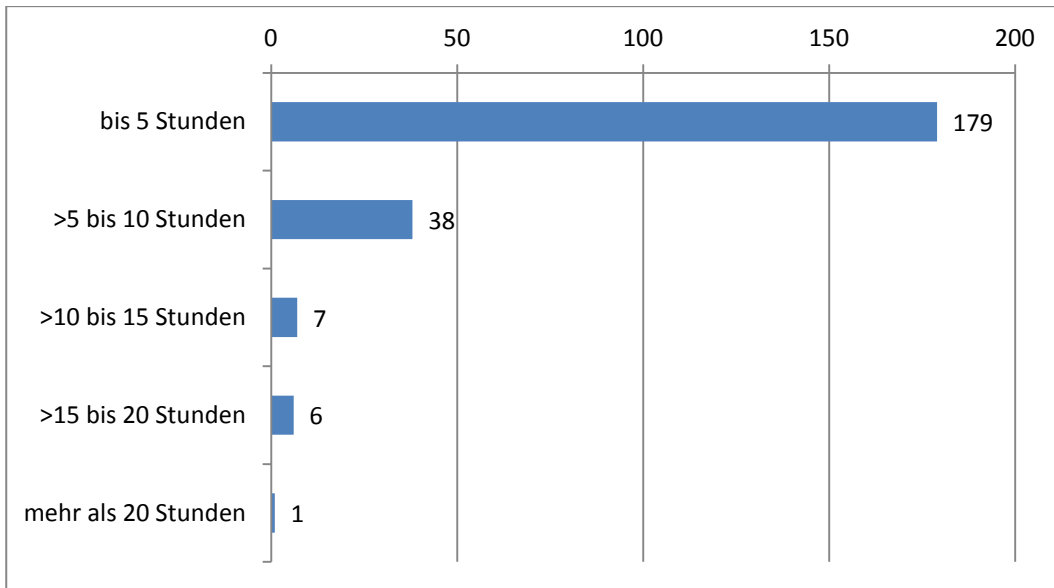
Mit Blick auf das Potential der Mitglieder, sich in den WBV zu engagieren, zeigten sich in den Expertengesprächen mit den Koordinator/inn/en unterschiedliche Auffassungen: Zum Teil sei dieses noch nicht ausgeschöpft, z.B. in Bezug auf das Kursportal. Überwiegend jedoch äußerten sich die Gesprächspartner/innen eher skeptisch. Dabei spielte v.a. die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen der Akteure eine Rolle. Den Erfahrungen zufolge stünden z.B. große Einrichtungen mit einem Schwerpunkt in der Weiterbildung auf Basis des SGB zurzeit finanziell unter erheblichem Druck, so dass bereits Rückzüge aus der Verbundarbeit zu verzeichnen seien. Kleine Mitgliedseinrichtungen hätten demgegenüber generell eher weniger Spielräume, um Personalressourcen und andere Leistungen in die WBV einzubringen.

Die Erfahrungen und Einschätzungen der interviewten WBV-Koordinator/inn/en lassen sich an verschiedenen Ergebnissen aus der Mitgliederbefragung zu den aktuell eingebrachten Leistungen und ihrem potentiellen Ausbau spiegeln. Dabei ist zu beachten, dass die in irgendeiner Weise in den WBV engagierten Mitglieder wahrscheinlich eher dazu motiviert werden konnten, sich an unserer Befragung zu beteiligen.

Die Verteilung des Arbeitsaufwandes der Mitgliedseinrichtungen (ohne Projektträger⁹) für die Arbeit im WBV (Abbildung 6) zeigt, dass mehr als drei Viertel der Einrichtungen sich mit max. fünf Stunden durchschnittlich pro Monat an der Arbeit im WBV beteiligt, das rein zeitliche Engagement der meisten Mitglieder also ein überschaubares Maß hat. Nur eine kleine Minderheit investiert nach eigenen Angaben mehr als 10 Stunden monatlich in die WBV-Mitarbeit.

⁹ Die Projektträger sind zwar auch Mitglieder in den WBV, um Verzerrungen durch eine evtl. Berücksichtigung des Personals, das beim Projektträger für die Wahrnehmung von WBV-Aufgaben beschäftigt ist, zu vermeiden, wurden sie hier explizit außen vor gelassen.

Abbildung 6: Mitglieder nach Aufwand für die Arbeit im WBV in Stunden pro Monat (ohne Projektträger; absolute Häufigkeiten; N=231)

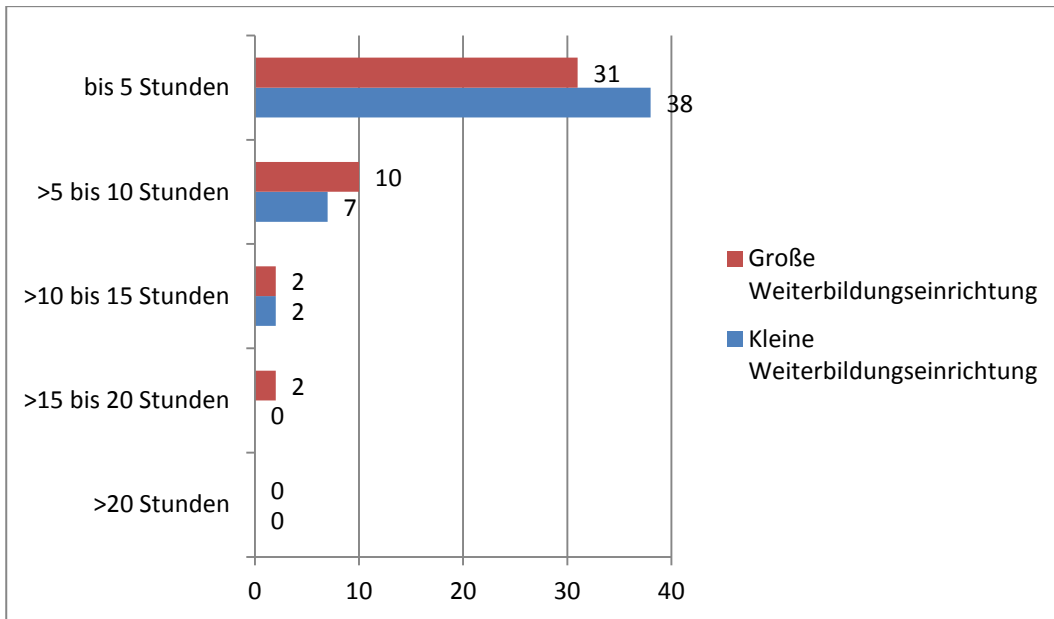


Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Dass kleine Weiterbildungseinrichtungen tendenziell über weniger Ressourcen für die Mitarbeit in den WBV verfügen als große Anbieter¹⁰, spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen wider. Während von den großen Einrichtungen gut zwei Drittel „nur“ bis zu fünf Stunden monatlich für den WBV tätig sind, sind es bei den kleinen vier Fünftel (vgl. Abbildung 7).

¹⁰ Die Abgrenzung zwischen kleinen und großen Weiterbildungsanbietern erfolgte im Rahmen der Auswertung der WBV-Mitgliederbefragung pragmatisch anhand des Medians in Bezug auf durchgeführte Unterrichtsstunden im Jahr 2011, d.h. je eine Hälfte wurde als klein bzw. groß definiert (vgl. dazu auch Kap. C 11.2 dieses Berichts).

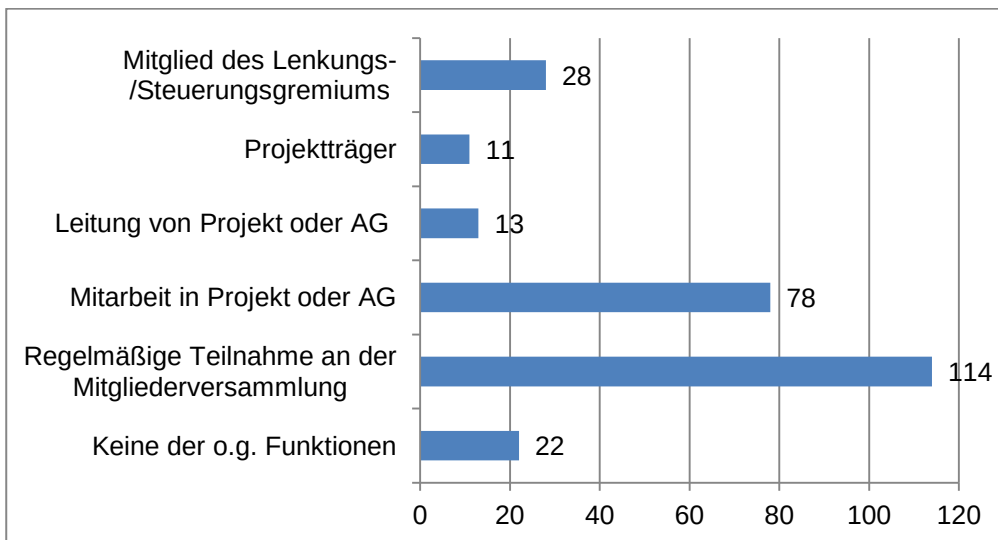
Abbildung 7: Weiterbildungseinrichtungen nach Aufwand für die Arbeit im WBV in Stunden pro Monat (ohne Projektträger; absolute Häufigkeiten; N=92)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Zu ihren Funktionen und den Bereichen ihrer Mitarbeit in den WBV haben 263 Mitglieder Angaben gemacht (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Mitglieder nach wahrgenommenen Funktionen im WBV (Häufigkeiten, absolut)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Von diesen Einrichtungen nehmen 22 keine der aufgeführten Funktionen im WBV wahr, sind jedoch Mitglied. 114 Mitglieder nehmen regelmäßig an der Mitgliederversammlung teil, beteiligen sich jedoch an keiner weiteren Aktivität. 78

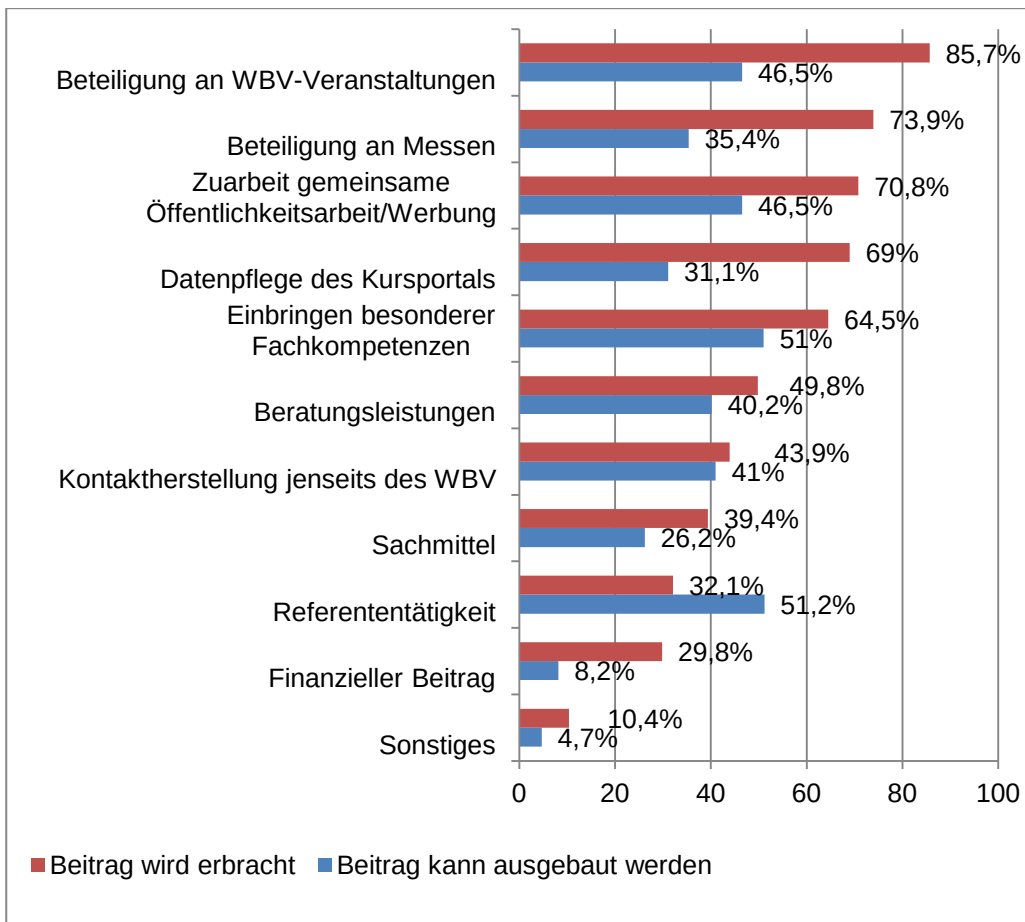
Einrichtungen arbeiten in einem Projekt oder einer AG aktiv mit, übernehmen jedoch keine weiteren Aufgaben. 13 Einrichtungen leiten ein Projekt oder eine AG, davon sind zwei Einrichtungen zugleich Projektträger, eine weitere ist zusätzlich Mitglied eines Lenkungs-/Steuerungsausschusses, einem Gremium, das es nur in fünf WBV gibt. Zu den 12 WBV gehören 11 Projektträger.¹¹ Drei von diesen Einrichtungen sind nach eigenen Angaben ebenfalls Mitglied in einem Lenkungs-/Steuerungsausschuss. 28 Einrichtungen sind Mitglied in einem Lenkungs-/Steuerungsausschuss.

Unabhängig von der jeweils übernommenen Funktion im WBV und der Mitarbeit in den Strukturen, bringt ein Großteil der Mitglieder nach eigenen Angaben Leistungen in ihren WBV ein. Dabei handelt es sich insbesondere um die Beteiligung an WBV-Veranstaltungen und Messen, Zuarbeiten für die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Datenpflege des Kursportals und besondere Fachkompetenzen. Einen Überblick vermittelt Abbildung 9.

Zur Bereitschaft der Mitglieder, ihr Engagement zu erhöhen, scheinen die Einschätzungen der WBV-Koordinator/inn/en etwas skeptischer zu sein, als es den Zahlen nach die Mitglieder selbst sind (vgl. Abbildung 9), wobei hier im Antwortverhalten auch soziale Erwünschtheit zum Tragen kommen dürfte. Demnach sind in vielen Bereichen noch Potenziale weiteren freiwilligen Engagements aus-schöpfbar. Lediglich die Bereitschaft, zusätzlich einen finanziellen Beitrag zu leisten, fällt vergleichsweise gering aus. Diese Ergebnisse lassen sich noch optimistischer interpretieren, wenn man von der Differenzierung der Einzelbeiträge absieht und stattdessen die grundsätzliche Bereitschaft zusätzliche Leistungen zu erbringen betrachtet. Von den 183 Einrichtungen, die zum Fragenkomplex zusätzlicher Leistungen eine Antwort gegeben haben, sind 159 (86,9%) bereit ihr Engagement auszuweiten.

¹¹ Die WBV Dithmarschen und Steinburg haben denselben Projektträger.

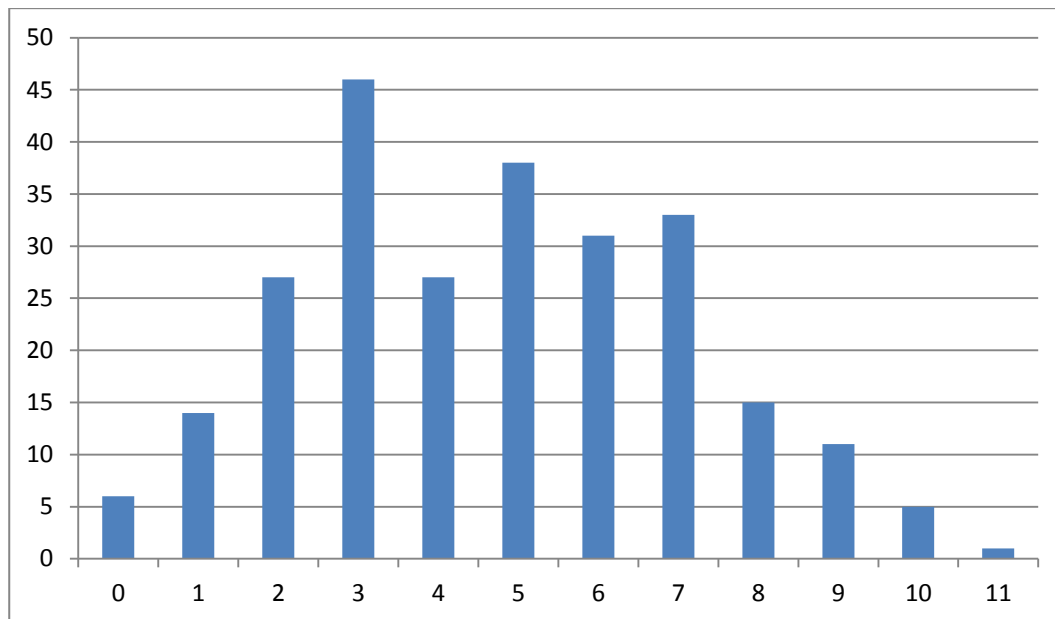
Abbildung 9: Mitglieder nach Beiträgen zum WBV und nach Bereitschaft, Beiträge zu erhöhen (Häufigkeiten in Prozent)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Verteilung der Beteiligungshäufigkeiten in den aufgeführten Arbeitssegmenten zeigt, dass die meisten WBV-Mitglieder sich in drei bis sieben Bereichen beteiligen (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Mitglieder nach Anzahl der WBV-Bereiche, zu denen Beiträge geleistet werden (absolute Häufigkeiten; N=183)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

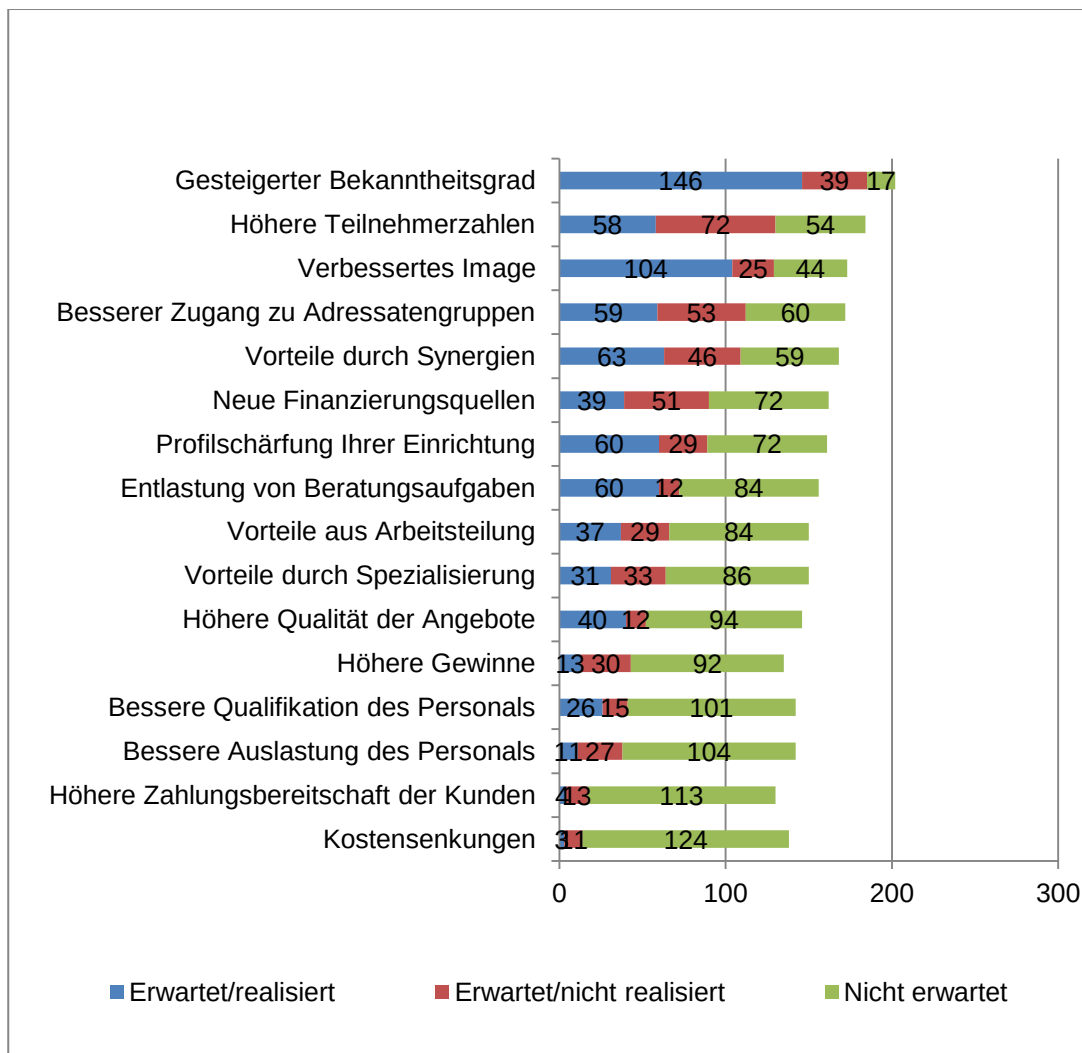
4.5 Mitgliedereinschätzungen zu erwarteten und realisierten Nutzen

Weiterbildungsnetzwerke bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten Mehrwerte zu realisieren. Theoretisch können Vorteile aus Arbeitsteilung entstehen, einhergehend mit der Möglichkeit zur Spezialisierung auf Themen oder Kundenkreise, Synergien können sich einstellen, wenn Aufgaben gemeinsam bewältigt und doppelte Arbeit und unnötige Konkurrenz vermieden werden (vgl. Bienzle 2007, S. 23; Feld 2008, S. 4).

Die Realisation von Nutzen hängt jedoch nicht nur davon ab, in welcher Form und in welchem Maße Kooperation organisiert wird, sondern wird ganz wesentlich von den Erwartungen der Akteure bestimmt. Netzwerktheorien abstrahieren in der Regel von konkreten Interessen der Akteure und schließen stattdessen von theoretisch abgeleiteten allgemeinen, kollektiven Vorteilen einer Netzwerkorganisation auf die tatsächlichen Erwartungen der Mitglieder. Diese sind aber in der Regel nicht abstrakt und kollektiv, sondern sehr konkret und leiten sich aus den unmittelbaren Interessen der einzelnen Akteure ab. Diese Intentionen sind es, die maßgeblich die Entscheidung für oder gegen eine Mitgliedschaft in einem Netzwerk bestimmen. So können sich Defizite in Form nicht realisierter, jedoch erwarteter Vorteile einstellen. Abbildung 11 zeigt den erwarteten und realisierten

Nutzen der Mitglieder der WBV und gibt einen Überblick über die Häufigkeitsverteilungen, auf deren Grundlage die folgenden Analysen basieren.

Abbildung 11: Mitglieder nach erwartetem und realisiertem Nutzen (Häufigkeiten, absolut)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

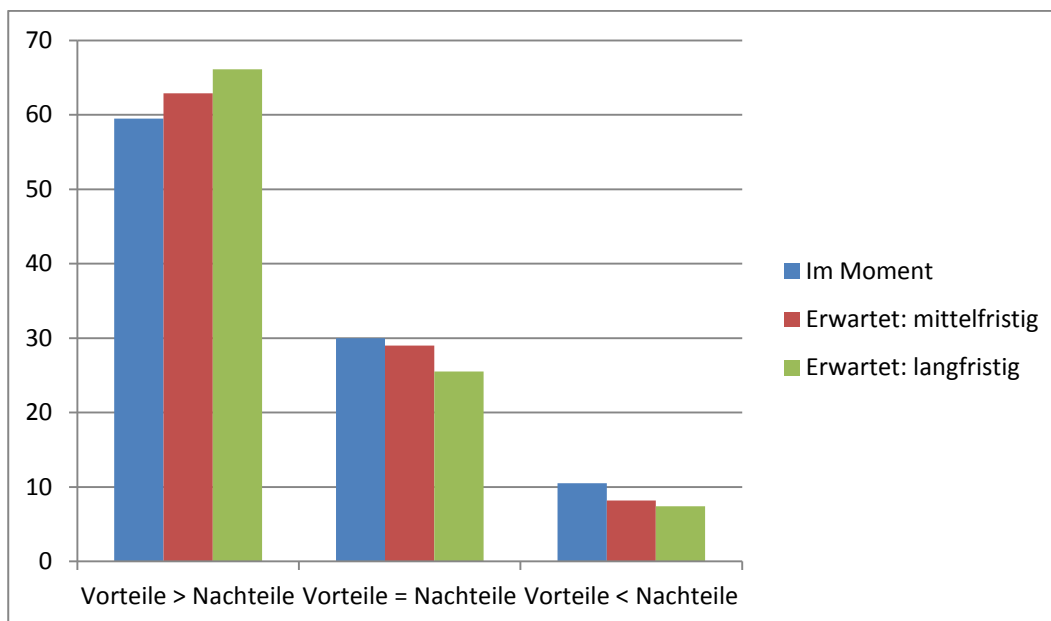
91,6% (185) der 202 Mitglieder, die sich zu dem ersten Item geäußert haben, erwarten von ihrer WBV-Mitgliedschaft einen gesteigerten Bekanntheitsgrad ihrer Einrichtung, 78,9% dieser Einrichtungen geben an, dass ihre Erwartung auch erfüllt wurde. 70,6% (130) der Einrichtungen (184) geben an, dass sie sich höhere Teilnehmerzahlen erwarten. Mehr als die Hälfte (55,4%) der Mitglieder, die einen solchen Nutzen erwartet haben, geben an, dass sich dies nicht erfüllt hat. 129 (74%) von 173 Einrichtungen geben an, dass sie sich von der Mitgliedschaft eine Verbesserung des Image erwarten, 80% dieser Einrichtungen geben an, dass sich diese Erwartung erfüllt hat. 112 (65,1%) von 172 Einrichtungen, die

sich zu diesem Item geäußert haben, geben an, dass sie sich von der Mitgliedschaft einen besseren Zugang zu bestimmten Adressatengruppen versprechen. Nur eine knappe Mehrheit (52,7%) sieht diese Erwartung realisiert; 47% wurden in dieser Frage enttäuscht. Vorteile aus Synergien erwarten 64,9% der Einrichtungen, die dazu eine Angabe gemacht haben (109 von 168). Auch hier sieht nur eine knappe Mehrheit ihre Erwartungen erfüllt (57,8%). Die Mehrzahl der Einrichtungen (55,6%), die sich geäußert haben (162), ist der Ansicht, dass die Mitgliedschaft in einem WBV neue Finanzierungsquellen für die Einrichtung erschließen sollte; nur eine Minderheit von 43,3% sieht diese Erwartung realisiert.

Auffällig ist, dass ausgerechnet die Erwartungen, die an sehr konkreten Ergebnissen orientiert sind und sich gegebenenfalls auch quantifizieren lassen, die größten Differenzen zwischen Erwartung und Realisation aufweisen. Dies sind die Teilnehmerzahlen, neue Finanzierungsquellen und der Zugang zu besonderen Zielgruppen.

Insgesamt sind die Mitglieder jedoch klar der Meinung, dass Vorteile der WBV-Mitgliedschaft größer sind als die Nachteile und dies umso mehr, je langfristiger die Perspektive gewählt wird. Grundsätzlich wird die Mitgliedschaft von knapp 60% der Einrichtungen als Vorteil betrachtet (Abbildung 12).

Abbildung 12: Mitglieder nach gegenwärtigen und erwarteten Vorteilen aus der WBV-Mitgliedschaft (Häufigkeiten in Prozent; N=247)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Realisation von Nutzen hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der wichtigste Faktor ist sicherlich, welche Erwartungen durch die Mitglieder und von externen Akteuren an das Netzwerk herangetragen werden und welche Schwerpunkte sich in der Arbeit der Netzwerke durchsetzen. Die Aufgabenstellungen, an denen sich die Verbünde orientieren, sind weitgehend durch die Förderrichtlinien definiert und sind entsprechend exogen: Mehr Transparenz, Qualitätssicherung, bessere Beratung und Information für spezifische Adressaten (KMU, Beschäftigte in KMU, Bürger/innen), Koordination und Kooperation. Diese Leistungen kommen primär den Adressaten und den Regionen zu Gute und sind stark gemeinwohlorientiert. Die Interessen der Mitglieder sind keine expliziten Zielgrößen. Erst in zweiter Linie profitieren die Mitglieder, etwa über eine höhere Weiterbildungsbeteiligung. Allerdings hat die Befragung ergeben, dass diese nur zu geringen Teilen mehr Teilnahmen verbuchen oder höhere Gewinne verzeichnen können. Da kommerziell arbeitende Mitgliedseinrichtungen in höherem Maße zu zweckrationalem Verhalten gezwungen sind, ist anzunehmen, dass sie häufiger konkrete Nutzen-erwartungen mit einer Mitgliedschaft verbinden als nicht kommerzielle Einrichtungen. Es ist zudem naheliegend zu vermuten, dass vor allem kommerziell orientierte Wirtschaftsunternehmen in einem solchen gemeinwohlorientierten Kontext wie den WBV weniger profitieren als Einrichtungen, deren Ausrichtung nicht kommerziell, sondern in erster Linie wertrational ist. Ebenfalls überlegenswert ist die Hypothese, dass Wirtschaftsförderungsgesellschaften besser in der Lage sind, ökonomische Interessen der Mitglieder zu antizipieren und auch zu berücksichtigen.

Die in Abbildung 11 dargestellten Werte sind das Ergebnis einer in der schriftlichen Befragung der Mitglieder enthaltenen Doppelskala, über welche die Einrichtungen nach dem erwarteten und realisierten Nutzen einer Mitgliedschaft im WBV befragt wurden. Aus diesen Angaben zum erwarteten Nutzen und zum realisierten Nutzen lässt sich eine Defizitvariable ableiten, aus der hervorgeht, welche konkreten Nutzenerwartungen sich realisieren und welche sich nicht realisiert haben. Diese Variable stellt ein um die Unterschiedlichkeit der Erwartungen bereinigtes Maß des realisierten Nutzens dar.

Der Annahme, dass sich kommerziell und nicht kommerziell arbeitende Mitglieder in Bezug auf erwarteten und realisierten Nutzen unterscheiden, wurde durch die statistische Berechnung verschiedener Zusammenhänge nachgegangen (vgl. Tabelle 1 in Anhang 2). Kommerzielle Einrichtungen sind in diesem Fall alle Einrichtungen, die ausschließlich privatwirtschaftlich organisiert sind. Dies trifft auf

50 Weiterbildungseinrichtungen und 30 weitere WBV-Mitgliedseinrichtungen (davon 28 KMU) zu.

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich die Erwartungen der kommerziellen Mitgliedseinrichtungen in mehreren Punkten signifikant von denen der anderen, nicht kommerziellen Mitglieder unterscheiden. Sehr viel häufiger werden höhere Teilnehmerzahlen erwartet, eine bessere Auslastung des Personals, eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden und schließlich höhere Gewinne. Dass sich die Nutzenerwartungen an diesen Punkten in der erwarteten Richtung unterscheiden, ist gesichert und zunächst nicht verwunderlich. Dennoch muss vor dem Hintergrund der gemeinwohlorientierten Ausrichtung der WBV darauf hingewiesen werden, dass die Erwartungen von kommerziellen Einrichtungen an die Mitgliedschaft in einem Verbund stärker durch die ökonomischen Zwänge geprägt sind und sich diese Erwartungen nicht ohne weiteres an die Gegebenheiten im WBV anpassen. Ein Spezifikum kommerzieller Weiterbildungseinrichtungen besteht in einer gesteigerten Erwartungshaltung hinsichtlich der Erschließung neuer Finanzierungsquellen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Erwartungen von kommerziellen Mitgliedern an ihre WBV-Mitgliedschaft häufiger enttäuscht werden als dies bei nichtkommerziellen Mitgliedseinrichtungen der Fall ist. Die besonderen Defizite finden sich jedoch nicht in den für kommerzielle Einrichtungen typischen Nutzenerwartungen. Erwartungen hinsichtlich höherer Teilnehmerzahlen, einer besseren Auslastung, einer höheren Zahlungsbereitschaft oder höheren Gewinnen werden enttäuscht, gleich ob es sich um einen kommerziellen oder nichtkommerziellen Anbietertyp handelt. Vielmehr finden sich die Defizite in den Bereichen, in denen Netzwerke einen spezifischen Nutzen entfalten können: Synergien, Spezialisierung und Arbeitsteilung. Kommerziell arbeitende Mitglieder erwarten solche Vorteile nicht häufiger als nichtkommerzielle Einrichtungen, geben aber häufiger an, dass sich diese Erwartungen nicht realisiert haben. Das deutet entweder darauf hin, dass kommerzielle Einrichtungen eine andere Vorstellung davon haben, wie ein Netzwerk funktioniert und was Synergien, Arbeitsteilung und Spezialisierung bedeuten, oder die spezifischen Kooperationsformen in den WBV sind inhaltlich und/oder organisatorisch so konzipiert, dass es kommerziell arbeitenden Mitgliedern nicht gelingt, ein für ihre Einrichtung relevanten Nutzen daraus abzuleiten. Während kommerzielle Einrichtungen in mehreren Punkten (Synergien, Arbeitsteilung, Spezialisierung, gesteigerter Bekanntheitsgrad) häufiger Defizite berichten, können sie andererseits in keinem Punkt häufiger Vorteile realisieren.

Des Weiteren sind wir davon ausgegangen, dass die Größe einer Mitgliedseinrichtung Einfluss auf die Nutzenerwartung, vor allem aber auf die Realisation von Nutzenerwartungen hat, wobei das Merkmal Größe ausschließlich für die Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern erhoben wurde (vgl. Kap. C 11.2 dieses Berichts). Dabei zeigte sich, dass es in den WBV neben sehr vielen sehr kleinen Einrichtungen vor allem sehr große Einrichtungen gibt.

Kleineren Einrichtungen sollten sich durch die Mitgliedschaft im WBV Möglichkeiten bieten, die ihnen ohne diese Mitgliedschaft verschlossen blieben. Das betrifft besonders die Gemeinschaftsprojekte wie gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, das Kursportal sowie die Beratungsleistungen des WBV für KMU und Bürger/innen. Dies sind Leistungen, die sie allein nicht erbringen könnten. Darüber hinaus war anzunehmen, dass kleinere Weiterbildungseinrichtungen mehr von Möglichkeiten der Arbeitsteilung, der Spezialisierung und Profilschärfung profitieren würden. Die Überlebensstrategie von kleinen Einrichtungen ist gewöhnlich, sich eine Nische zu suchen und dadurch Konkurrenz zu vermeiden. Sie sollten also besondere Vorteile durch einen hohen Bekanntheitsgrad, die Gelegenheit zur Profilschärfung und Spezialisierung realisieren. Große Weiterbildungseinrichtungen hingegen haben vermutlich bessere Chancen, ihre Interessen in einem Netzwerk durchzusetzen und verfügen über die Ressourcen, sich bietende Gelegenheiten zu nutzen. Sie sollten mehr von skalenökonomischen Faktoren profitieren, die eine große Infrastruktur schon voraussetzen: höhere Teilnehmerzahlen, Kostensenkungen, höhere Gewinne, bessere Auslastung des Personals. Da vor allem die großen Einrichtungen als gut sichtbare und bekannte Anlaufstellen einen umfangreichen Beratungsaufwand haben, sollten sie mehr Vorteile aus der Entlastung von Beratungsleistungen aufweisen.

Die Ergebnisse zu dieser Fragestellung zeigen allerdings keine nennenswerten Unterschiede zwischen kleinen und großen Weiterbildungseinrichtungen (vgl. hierzu Tabelle 2 in Anhang 2), obwohl die bipolare Verteilung der Mitgliedergrößen darauf hindeutet, dass es unterschiedliche Organisationsformen und -logiken gibt, aus denen sich entsprechende Interessenlagen ableiten lassen sollten.

Dass es durchaus größenspezifische Möglichkeiten einer Nutzenrealisation gibt, zeigt sich in der Entlastung der großen Einrichtungen durch die WBV-Beratungsleistungen, auch wenn dieser Vorteil durch die betreffenden Mitglieder so nicht erwartet war. Im Gegensatz zur Unterscheidung kommerzieller und nichtkommerzieller Mitgliedseinrichtungen ist die Größe hinsichtlich der Erwartungen und Defizite tatsächlich eine vernachlässigbare Dimension.

4.6 Implizite Verträge und Engagement

Die in Abbildung 11 aufgezeigte nicht unerhebliche Zahl enttäuschter Erwartungen legt es auch nahe zu überprüfen, inwiefern sich diese Defizite auf die Beteiligung an der Arbeit im WBV auswirken. Aus der Psychologie kennen wir Zusammenhänge zwischen enttäuschten, impliziten Verträgen (vgl. Levinson 1962) und einem Rückzug aus Engagement und Beteiligung. In der Weiterbildungsforschung sind solche Zusammenhänge auch auf der Ebene von Institutionen nicht unbekannt (vgl. Mickler 2011, S. 33).

Die Weiterbildungsverbünde sind wenig formalisierte Kooperationsformen. Es gehört zu ihrem Wesen, dass die Beteiligung freiwillig ist. Leistungen und Gegenleistungen sind in einem solchen Netzwerk, mehr noch als in einer formalisierten Organisation, informell. Sind in stark formalisierten und institutionalisierten Organisationen in der Regel die messbaren Ergebnisse (z.B. Arbeitszeiten/-volumen, Leistungen, Löhne und Gehälter) vertraglich festgelegt und die nicht direkt messbaren wechselseitigen Erwartungen komplementär in impliziten Verträgen festgeschrieben (vgl. Richter 1999, S.118 ff.), so sind in Netzwerken fast alle Bereiche in diesem Sinne an implizite Verträge gebunden. Was die Mitglieder der WBV von ihrer Mitgliedschaft an konkretem Nutzen erwarten können, ist in den Vereinbarungen und Grundsätzen nicht verbindlich geregelt. Sowohl die WBV und ihre Mitglieder als auch die Mitglieder untereinander stehen sich mit einer Vielzahl wechselseitiger Erwartungen gegenüber, für die es keine formalen, expliziten Verträge gibt. Diese Erwartungen können als implizite Verträge aufgefasst werden. Werden implizite Verträge gebrochen, kann dies zur offenen oder inneren Kündigung führen. Grundsätzlich sollten Erwartungen in Weiterbildungsnetzwerken immer expliziert werden (Bienzle 2007, S. 24).

Im Vergleich zu Personen lässt sich für Institutionen ein höheres Maß an Rationalität in der Entscheidungsfindung unterstellen. Pauschale, undifferenzierte Reaktionen auf enttäuschte Erwartungen sind darum nicht zu erwarten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich sehr spezifische Enttäuschungen auch sehr spezifisch und in der zu erwartenden Richtung auswirken.

Die differenzierte Betrachtung dieser Zusammenhänge anhand der Ergebnisse der WBV-Mitgliederbefragung bestätigt diese Annahme (vgl. hierzu Tabelle 3 in Anhang 2). Deutlich wird, dass auf enttäuschte Erwartungen spezifisch mit Rückzug aus bestimmten Aktivitäten reagiert wird. Ein Großteil der signifikanten Zusammenhänge ist unmittelbar nachvollziehbar. Enttäuschte Erwartungen hinsichtlich eines verbesserten Bekanntheitsgrades und eines besseren Images

führen zu einer geringeren Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit und an WBV-Veranstaltungen. Dies gilt auch für die Erwartung eines verbesserten Zugangs zu Zielgruppen. Die enttäuschte Erwartung, durch die WBV-Mitgliedschaft neue Finanzierungsquellen erschließen zu können, führt ganz unmittelbar zu einer geringeren finanziellen Beteiligung. Der stärkste Zusammenhang findet sich in der Konstellation enttäuschter Erwartungen hinsichtlich Synergien und der Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit. Besonders in der Öffentlichkeitsarbeit können – das ist auch in etlichen Expertengesprächen zum Ausdruck genommen – durch ein gemeinsames Auftreten in Sachen Weiterbildung Vorteile entstehen. Für die einzelne Einrichtung entfällt der Aufwand für eigene Werbung, deren Nutzen ohnehin gering ist, da die Aufmerksamkeit der Adressaten mit den Werbebotschaften anderer Anbieter geteilt werden muss. Eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit reduziert hier unnötige Konkurrenz und erhöht zugleich die Markttransparenz. Dies macht deutlich, dass diese Reaktionen durchaus rational sind: man beteiligt sich an den Aktivitäten, die den erwarteten Nutzen zu befördern scheinen und dies solange, wie die Nutzenerwartung nicht enttäuscht wird. Progressives Verhalten in dem Sinne, dass auf erfahrene Defizite mit mehr Engagement reagiert wird, ist weder festzustellen, noch zu erwarten.

Diese Ergebnisse bestätigen zunächst nur die notwendige Bedingung des oben beschriebenen Zusammenhanges. Über die Richtung dieses Zusammenhanges lässt sich damit zunächst nichts aussagen. Dass es sich bei den beschriebenen Korrelationen um einen Zusammenhang der Art handelt, dass die Defizite tatsächlich Resultat fehlender Beteiligung an WBV-Aktivitäten sind, ist jedoch – wie weitere Berechnungen zeigen (vgl. Tabelle 4 in Anhang 2) – eher unwahrscheinlich. Wer Erwartungen hegt, beteiligt sich an den WBV-Aktivitäten und zwar umso mehr, je mehr Erwartungen sich an die Mitgliedschaft im WBV richten. Da Defizite als nicht erfüllte Erwartungen definiert sind, steht hinter jeder Enttäuschung eine Erwartung, die die Wahrscheinlichkeit einer entsprechenden Beteiligung erhöht. Erst die Enttäuschung der Erwartung führt zu einer Abnahme der Beteiligung.

5. Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Vor dem Hintergrund, dass die Teilnahme an Weiterbildung prinzipiell auf Freiwilligkeit beruht und zugleich das Weiterbildungsangebot tendenziell größer und unübersichtlicher wird, bedarf es gezielter und kontinuierlicher Anstrengungen, um in der Bevölkerung Aufmerksamkeit für das Thema zu gewinnen und letztlich Adressaten zur Inanspruchnahme eines Weiterbildungsangebots zu motivieren. Insbesondere die Verbesserung der Beteiligung von Weiterbildungsabstinenten und bestimmten Zielgruppen erfordern ein dauerhaftes und systematisches Engagement in Form von Öffentlichkeitsarbeit und adressatengerechter Bildungswerbung.

In diesem Kontext sind auch die entsprechenden Aufgaben der WBV zu verorten, wobei sich ihre Aktivitäten sowohl auf die Motivierung der erwachsenen Bevölkerung zu Weiterbildung bzw. Lebenslangem Lernen (allgemein) beziehen als auch darauf, konkret v.a. Beschäftigte und KMU für die Inanspruchnahme der WBV-Leistungen und Orientierungshilfen sowie der gegenwärtig zur Verfügung stehenden Förderprogramme zu gewinnen. Zugleich geht es selbstverständlich auch um Werbung für die Verbünde als „die“ regionalen Anlaufstellen in Weiterbildungsfragen, für eine Mitgliedschaft und für ihre Mitglieder.

Sowohl spezifische Anforderungen an eine gezielte und erfolgreiche Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit als auch die Konkurrenz mit Konsumwerbung legen es nahe, derartige Aufgaben professionell wahrzunehmen. Dies verweist zum einen auf entsprechende Qualifikations- und Kompetenzbedarfe des damit betrauten Personals bzw. spricht dies u.U. dafür, bestimmte Aufgaben an externe Fachleute mit spezifischem Know-how zu übertragen. Zum anderen verweist dies auf den mit Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen einhergehenden Bedarf an angemessenen Personal- und finanziellen Ressourcen.

5.1 Ressourcen

In den WBV werden Aufgaben im Bereich Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit i.d.R. nicht von ausschließlich dafür vorgesehenem Personal wahrgenommen, sondern stellen zumeist eine Aufgabe neben anderen der Mitarbeitenden dar. Nicht selten sind dafür auch die WBV-Koordinator/inn/en zuständig, von denen nach bisher vorliegenden Informationen zumindest eine über einschlägige Zusatzqualifikationen und Berufserfahrungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit verfügt. Hinzu kommen die Nutzung von Know-how und Ressourcen bei Projekt-

trägern und von WBV-Mitgliedern, z.B. im Rahmen der o.g. Arbeitsgruppen und bei Veranstaltungen, sowie für bestimmte Werbemittel die Vergabe von Aufträgen an Externe. Unterstützende Funktionen kommen zudem dem WBV-übergreifenden Austausch in der betreffenden AG auf Landesebene zu, der auch dem Transfer erfolgreicher Instrumente zwischen den WBV dient.

Die jährlichen Budgets für Werbung/Öffentlichkeitsarbeit der WBV (vgl. hierzu auch Kap. 12) differieren stark zwischen den WBV, schwanken aber auch von Jahr zu Jahr – insbesondere in Abhängigkeit von vergleichsweise kostenintensiven und unregelmäßigen Vorhaben wie Relaunch des Internetauftritts oder der Durchführung einer größeren Veranstaltung/Fachtagung oder Weiterbildungsmesse. Zu berücksichtigen ist in diesem Kontext aber auch, dass dieser Bereich zu den wenigen Ausgabenposten der WBV gehört, bei denen aus Sicht von Koordinator/inn/en gewisse Spielräume für Einsparungen vorhanden sind, wie sie in den letzten Jahren angesichts der Fördermittelkürzungen erforderlich waren und unter der Prämisse, dass Einsparungen möglichst unter Erhalt der Personalressourcen realisiert werden sollten.

5.2 Maßnahmen und Instrumente

Auch in der Weiterbildungswerbung kommen im Allgemeinen vielfältige schriftliche, mündliche und visuelle Formen zum Einsatz, für die traditionelle und moderne Medien zur Erreichung unterschiedlicher Adressaten mit verschiedenen Informations- und Kommunikationsgewohnheiten genutzt werden. Auch die WBV setzen bei ihren Werbemaßnahmen auf eine große Bandbreite an Kanälen und Instrumenten:

- Alle WBV verfügen über Internetauftritte mit aktuellen Informationen zum Leistungsangebot, zum Profil, den Qualitätsstandards und den Mitgliedern der WBV sowie zu den aktuellen Fördermöglichkeiten im Bereich der Weiterbildung. Sie sind mit dem regionalen und dem Landes-Kursportal verlinkt.¹² Darüber hinaus gibt es zum Teil weitere weiterbildungsrelevante Informationen und Downloadmöglichkeiten sowie Links auf andere Websites. Einige Internetauftritte wurden in den letzten Jahren überarbeitet.
- In den sozialen Netzwerken im Internet sind die WBV derzeit allerdings noch kaum präsent, sich damit zu beschäftigen und diese für Zwecke der Öffent-

¹² Auf die Kursportale als wesentliche Instrumente der Transparenzverbesserung wird separat im Kap. 6 eingegangen.

lichkeitsarbeit/Werbung zukünftig zu nutzen, ist in einigen WBV aber explizit angestrebt und in Planung.

- Selbstverständlich zählen auch Flyer, Plakate mit Hinweisen auf das eigene Angebot und/oder auf Veranstaltungen und verschiedene, auch recht humorvolle Give-Aways (Postkarten, Lesezeichen, Schreibmaterial u.ä.) zu den gängigen Werbemitteln der WBV. Eingesetzt werden bzw. wurden zudem Medien des Landes, z.B. zur Bewerbung des Weiterbildungsbonus.
- Regelmäßige Pressearbeit gehört ebenfalls zum Standard der WBV-Werbung und -Öffentlichkeitsarbeit. Diese umfasst anlassbezogene Pressemitteilungen, redaktionelle Beiträge und Anzeigenschaltungen. Vereinzelt werden zudem besondere Weiterbildungskalender, z.B. mit Angeboten, in denen es noch Plätze gibt, veröffentlicht. Genutzt werden sowohl regionale Tageszeitungen als auch kostenlose Anzeigenblätter für alle Haushalte, denen von einigen Koordinator/inn/en mit Blick auf die Erreichung von bestimmten Adressaten und in ländlichen Gebieten ein hoher Stellenwert zugewiesen wird (s. dazu auch die Fallstudien). Bzgl. des Interesses und der Unterstützung seitens der Presse sind die Erfahrungen der Koordinator/inn/en offenbar unterschiedlich, i.d.R. bestünden aber gute Kontakte, so dass Anliegen bzgl. Veröffentlichungen zumeist erfüllt würden.
- Einige WBV geben Broschüren heraus mit Informationen über das regionale Weiterbildungs- und Beratungsangebot, Anbieterprofile und Fördermöglichkeiten (s. dazu auch die Fallstudien über die WBV Dithmarschen und Pinneberg). In einem Falle werden sie flächendeckend im Landkreis an alle Haushalte verteilt, ansonsten erfolgt die Streuung über die WBV-Mitglieder und andere öffentliche Einrichtungen und Institutionen mit Multiplikatorenfunktion, vereinzelt kombiniert mit der Vorstellung in einer Pressekonferenz.
- Geworben wird zudem mit Anzeigen in Programmheften der Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern und mittels der Medien der Projektträger (z.B. Newsletter).
- Alle WBV sind an örtlichen, regionalen und überregionalen (Weiterbildungs-)Messen beteiligt, zum Teil haben sie die Federführung bei der Organisation und Durchführung. Zudem kommen u.a. auch eher ungewöhnliche Mitmach-Aktionen zum Einsatz (z.B. ein Quiz) (s. dazu auch die Fallstudien über die WBV Lübeck und Pinneberg). Vereinzelt ist es gelungen, einen privaten Sponsor zu gewinnen.
- Ebenfalls zur direkten Ansprache von Adressaten platzieren einzelne WBV regelmäßig Informationsstände an gut frequentierten Plätzen ihrer Kommu-

ne/n und vor/in öffentlichen Gebäuden mit Laufkundschaft. Insbesondere für die Erreichung von eher bildungsfernen Adressatengruppen werden Veranstaltungen bei Mitgliedern (z.B. in Integrationskursen) oder bei strategischen Partnern (z.B. Jobcenter) für (weitere) Informationen zum Thema Weiterbildung, zum WBV-Beratungsangebot und zu Fördermitteln genutzt.

- Vereinzelt konnten Sendungen im regionalen Bildungsradio und Kinospots entwickelt und platziert werden (s. dazu auch die Fallstudie über den WBV Lübeck).
- Über spezifische Werbemaßnahmen hinaus werden den Aussagen der Koordinator/inn/en zufolge selbstverständlich auch diverse eigene und „fremde“ Fachveranstaltungen sowie Gremienarbeit und Kontakte mit Vertreter/inne/n aus Politik, Wirtschaft etc. mehr oder weniger explizit dafür genutzt, die Bedeutung von Weiterbildung ins Bewusstsein zu rücken und für die Beteiligung sowie im Vorfeld die Nutzung der WBV-Informations- und Beratungsangebote zu werben.

Neben der als positiv zu bewertenden kreativen Vielfalt an Maßnahmen und Instrumenten fällt in der Zusammenschau auf, dass es einige in allen WBV gleiche Instrumente mit weitgehend übereinstimmenden Inhalten gibt. Das betrifft insbesondere die Internetauftritte und Flyer. Diese werden größtenteils jeweils in Eigenregie vor Ort konzipiert und gestaltet (auch unter Einbeziehung von externen Experten), was aus unserer Perspektive zumindest in Teilen auf Doppel- bzw. Parallelarbeiten hinausläuft. Zum Teil erscheint die Ausrichtung des Informations- und Werbematerials weniger an den WBV-Adressaten Bürger/innen und KMU orientiert zu sein, d.h. daran, Informationen über Weiterbildung, Beratung und Förderinstrumente in den Fokus zu rücken, als tendenziell eher am Interesse an Selbstdarstellung des WBV (als WBV). Und schließlich findet offenbar von punktuellen Aktionen und Veranstaltungen abgesehen bisher keine gemeinsame systematische und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit der WBV auf Landesebene statt.

5.3 Wirksamkeit

Inwieweit sich diese Maßnahmen jeweils als effektiv im Sinne von wirksam für die Mobilisierung zur Inanspruchnahme der WBV-Informations- und Beratungsangebote oder zur Weiterbildungsteilnahme erweisen, dazu liegen faktisch keine belastbaren quantitativen Daten vor. Derartige Daten werden nicht erhoben, wobei

ein solcher Versuch auch eine kaum zu lösende methodische Herausforderung bzgl. der Messung eines Zusammenhangs darstellte, müssten die Einflüsse auf die Nutzung doch eindeutig, abgrenzbar und kausal auf bestimmte Instrumente zurückzuführen sein. Insofern muss hier primär auf einige übergreifende Indikatoren und die Erfahrungen der WBV-Akteure zurückgegriffen werden.

Demzufolge sprechen überwiegend zufriedenstellende Teilnahmezahlen an Veranstaltungen und insbesondere die in den letzten Jahren gestiegene Zahl der Anfragen und Beratungen bei den WBV sowie die positive Entwicklung bei den Anträgen zum Weiterbildungsbonus (vgl. dazu auch Kap. 3.3 und 7) für tendenziell erfolgreiche Werbemaßnahmen und einen zunehmenden Bekanntheitsgrad der WBV-Leistungen in der Öffentlichkeit. Den Erfahrungen der WBV-Koordinator/inn/en zufolge seien darüber hinaus v.a. nach Veröffentlichungen in der Presse Anstiege von Anfragen zu verzeichnen, und auch das sogenannte Empfehlungsmarketing hätte deutlich zugenommen.

Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang noch auf das potentielle Spannungsverhältnis zwischen dem prinzipiell angestrebten zunehmenden Bekanntheitsgrad der WBV-Leistungen sowie einer hohen Nutzungsquote und den bereits aktuell eher knappen und weitgehend ausgelasteten Ressourcen des WBV-Personals, in dem gezielte Werbemaßnahmen, die erwartbar mit einem Anstieg der Nachfrage einhergehen, mit dem Anspruch, diese dann auch angemessen befriedigen zu können, auszubalancieren sind.

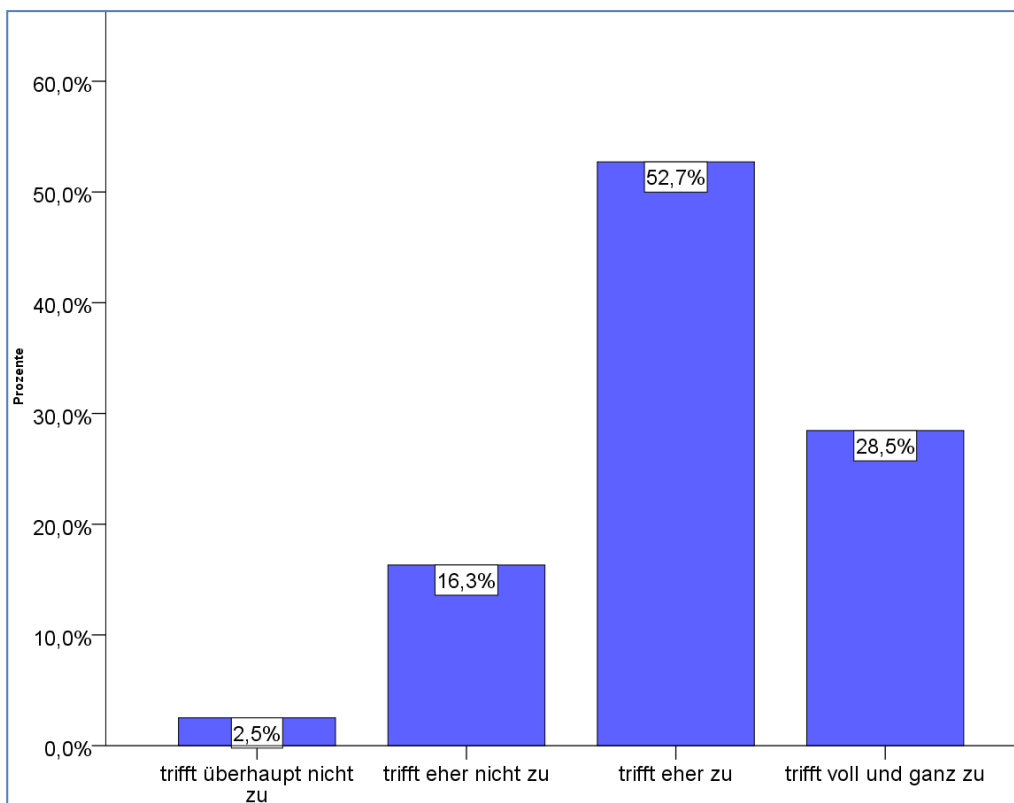
Die Mitglieder der WBV wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung u.a. zur Wirksamkeit verschiedener WBV-Aktivitäten und -Maßnahmen befragt. Dies trifft auch für die Öffentlichkeitsarbeit zu. Gleiches gilt für die im Rahmen der Fallstudien zusätzlich mündlich interviewten Vertreter/innen von Mitgliedseinrichtungen (vgl. Näheres dazu im Berichtsteil D). Die in der quantitativen Erhebung ausgedrückten Überzeugungen der Mitglieder müssen wie bereits erwähnt zurückhaltend bewertet werden. Dies hat wesentlich zwei Gründe. Erstens ist es den Mitgliedern nicht ohne Weiteres möglich, konkrete Ereignisse als kausale Wirkung von spezifischen Maßnahmen zu identifizieren. Es können also nur Überzeugungen erfragt werden, die eine subjektive Einschätzung der Mitglieder zu diesem Themengebiet ausdrücken. Zweitens wissen wir nicht, inwieweit die befragten Mitglieder tatsächlich einen Kenntnisstand zu den Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit des WBV haben und wie genau diese bewertet werden. Wenn der Kenntnisstand zu den Maßnahmen begrenzt und die tatsächliche Wirksamkeit nicht eingeschätzt werden kann, muss realistischerweise davon ausgegangen werden,

dass eine positive Einschätzung vor allem bedeutet, dass nichts Negatives aufgefallen ist.

Der Eindruck, den die Mitglieder über die Öffentlichkeitsarbeit vermitteln, ist durchgehend positiv. Abbildung 13 zeigt das Antwortverhalten zum Item „Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht“. 81,2% der 239 Mitglieder, die auf dieses Statement geantwortet haben, finden dies zutreffend oder eher zutreffend.

Abbildung 13: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Transparenz durch Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.“

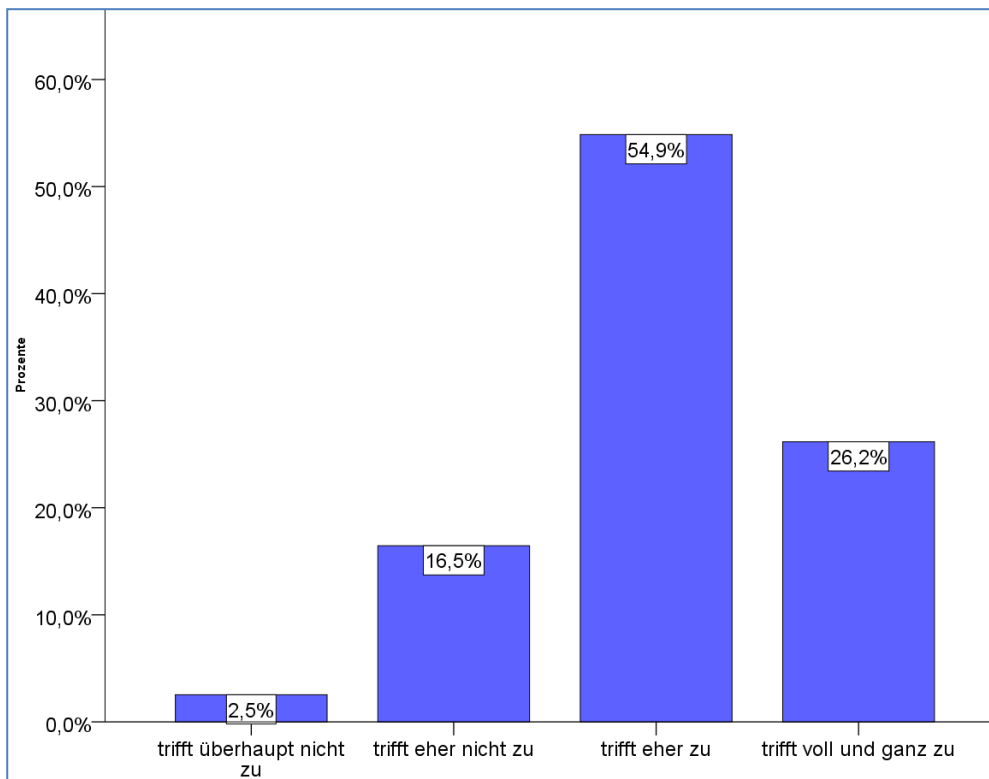


Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Antwortverhalten der Mitglieder zum Statement „Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat das Image der Weiterbildung verbessert (vgl. Abbildung 14). 81,1% halten dies für zutreffend oder eher zutreffend.

Abbildung 14: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung des Image der Weiterbildung durch Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV hat das Image der Weiterbildung erhöht.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

5.4 Verhältnis Regionalität und WBV als Marke auf Landesebene

Die Maßnahmen der WBV im Bereich Bildungswerbung/Öffentlichkeitsarbeit konzentrieren sich bisher auf ihre regionalen Zuständigkeitsbereiche und besitzen ein jeweils individuelles Erscheinungsbild, was sich z.B. in unterschiedlichen Logos ausdrückt. Auch führen nicht alle Verbünde den Begriff „Weiterbündungsverbund“ in ihrem Namen. Verbundübergreifende allgemeine Hinweise zum Angebot der WBV im Bereich Weiterbildungsinformation und -beratung finden sich bisher lediglich eingebunden in das Bildungsportal der Landesregierung bzw. auf der Internetseite des Wirtschaftsministeriums und im Kontext des landesweiten Kursportals. Einen gemeinsamen Internetauftritt der WBV gibt es bisher nicht, trotz der vergleichsweise langen Geschichte der Verbünde.

Mit diesem durch Regionalität/Individualität geprägten Auftreten in der Öffentlichkeit unterscheiden sich die WBV nicht nur vom Mainstream dessen, was für Projektnehmer und Netzwerke in anderen Programmkontexten auf Länder- oder

Bundesebene üblich ist. Sie verzichten damit aus unserer Sicht auch auf erwartbare Vorzüge einer landesweit einheitlichen „Marke“ mit einem hohen Wiedererkennungswert für ihre Adressaten in ganz Schleswig-Holstein. Dass der Bekanntheitsgrad der WBV bzw. ihrer Informations- und Beratungsleistungen bei diesen noch erheblich zu verbessern ist, legen auch die Ergebnisse des AES 2010¹³ für Schleswig-Holstein nahe. Demnach hat sich nur ein geringer Anteil von Personen, die sich in den letzten 12 Monaten zu ihren Weiterbildungsmöglichkeiten beraten ließen, an einen Weiterbildungsverbund bzw. eine kommunale Weiterbildungsberatung gewandt (vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2011, S. 59).

Darüber hinaus erscheint das Potential in diesem Feld, durch Vereinheitlichungen, „Zentralisierungen“ und stärker abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit Ressourcen zu bündeln, vor Ort zu entlasten und Synergien zu erzielen, noch nicht hinreichend ausgeschöpft zu sein.

Darüber, ob die Entwicklung der WBV zu einer landesweiten „Marke“ mit einem hohen Wiedererkennungswert sinnvoll und notwendig ist, wurde im Zeitraum der Evaluierung auch unter den WBV vor allem im Rahmen der LAG-Sitzungen bzw. in der WBV-übergreifenden AG „Öffentlichkeitsarbeit“ auf Landesebene diskutiert. Sowohl dort als auch in den Expertengesprächen mit den WBV-Koordinator/inn/en wurde sehr deutlich, dass diesbezüglich recht kontroverse Positionen unter den Akteuren bestehen. Entsprechende Diskussionen tangieren nicht nur Fragen eines evtl. stärkeren gemeinsamen Marketings für Weiterbildung und in eigener Sache, sondern auch grundsätzlichere Überlegungen zu weiteren Abstimmungen und Festlegungen eines gemeinsamen Profils der WBV. Angesichts der für alle WBV geltenden Förderziele und festgelegten Kernaufgaben gehören dazu tendenziell auch Klärungen der Fragen, welche Standards sich hinter den WBV-Leistungen verbergen und was potentielle Nutzer/innen von einem Angebot der WBV – unabhängig vom Standort – erwarten können (sollten) (vgl. dazu auch die Kapitel 7 und 8).

¹³ Aktuellere Ergebnisse aus dem AES 2012 waren zurzeit der Berichterstellung noch nicht verfügbar; sie dürften im Frühjahr 2013 vorgelegt und veröffentlicht werden.

6. Transparenzverbesserung: Kursportale

Die Verbesserung der Transparenz über den Weiterbildungsmarkt gehört zu den zentralen Aufgaben der WBV. Zentrale Instrumente zu ihrer Erfüllung sind die regionalen Kursportale der WBV und das landesweite Kursportal Schleswig-Holstein. Im Internet zugängliche Weiterbildungsdatenbanken wie diese haben mehrere Funktionen: Sie dienen in erster Linie der schnell zugänglichen Selbstauskunft und Orientierung an Weiterbildung Interessierter im Vorfeld einer geplanten Teilnahme an Weiterbildung sowie in der Weiterbildungsberatung als wichtige Informationsbasis des Beratungspersonals. Darüber hinaus können sie als Datengrundlage für Markt- und Bedarfsanalysen genutzt werden. Voraussetzung dafür, dass Weiterbildungsdatenbanken und damit auch die Kursportale in Schleswig-Holstein die genannten Funktionen erfüllen können, ist die Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien. Dazu zugehören insbesondere die möglichst vollständige Abbildung des Angebots im Geltungsbereich, die Aussagekraft, Vollständigkeit, Aktualität und Zuverlässigkeit der Informationen sowie eine nutzerfreundliche Aufbereitung. Dies zu gewährleisten bedarf unstrittig einer intensiven und kontinuierlichen Pflege.

Im Rahmen der WBV werden die Kursportale arbeitsteilig betreut und gepflegt; auf Landesebene gibt es dazu eine begleitende Arbeitsgruppe. Die zentrale Servicestelle ist bei der VHS Pinneberg angesiedelt. Hier kommt seit 2012 eine formale und förderrechtliche Änderung zum Tragen, wonach diese Stelle nicht mehr im Rahmen des WBV Pinneberg und damit überproportional zulasten seiner Mitglieder gefördert wird, sondern losgelöst davon als eigenes Projekt. Dezentral übernehmen des Weiteren Mitarbeitende in den WBV – auch als Service für die Mitglieder – verschiedene Aufgaben der technischen und inhaltlichen Betreuung, Prüfung und Aktualisierung. Und schließlich werden von den Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern auch selbst Aufgaben im Bereich der Datenpflege übernommen.

Nach vorliegenden Informationen aus den ausgewerteten Unterlagen und aus den Expertengesprächen mit den WBV-Koordinator/inn/en sind in den letzten Jahren sowohl die Erfassungsgrade an Angeboten als auch die Quoten der an der Datenpflege beteiligten Anbieter gestiegen. Allerdings ist das Potential insgesamt noch nicht als ausgeschöpft zu betrachten.

Mit Blick auf die Qualität kann auf den aktuellen Test von Weiterbildungsdatenbanken im Bereich der beruflichen Weiterbildung durch die Stiftung Warentest zurückgegriffen werden (vgl. Stiftung Warentest 2011). Demnach gehörte das

Kursportal Schleswig-Holstein zu den mit dem Gesamturteil „sehr gut“ bewerteten Datenbanken. Dieses Ergebnis kann auf die Leistungen der Servicestelle und der WBV-Akteure zurückgeführt werden, was wiederum die Notwendigkeit entsprechender Ressourcen für kontinuierliche Pflege und Entwicklung unterstreicht.

6.1 Nutzung und Wirksamkeit

Als Indikator für Nutzung und Wirksamkeit der Kursportale können die Besucherzahlen herangezogen werden, die die Servicestelle beim WBV Pinneberg ermittelt und zur Verfügung stellt. Demnach haben die Zugriffe auf das Landesportal in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, allein von 2010 auf 2011 ist ein Anstieg um 14% auf 101.564 Zugriffe zu verzeichnen (vgl. Weiterbildungsverbund Pinneberg 2012, S. 17). Für das Jahr 2012 war bereits Ende November ein weiterer Anstieg gegenüber dem Vorjahr feststellbar (Quelle: vom WBV Pinneberg zur Verfügung gestellte Statistik der Besucherzugriffe 2012).

Bei einer nicht repräsentativen Nutzerbefragung im Rahmen des InfoWeb Weiterbildung, der bundesweiten Metadatenbank des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF), in die auch das Kursportal Schleswig-Holstein einbezogen ist, fiel die Bewertung dieser Datenbank u.a. mit Blick auf Effekte auf das Weiterbildungsverhalten im Vergleich zu allen anderen angeschlossenen Datenbanken überdurchschnittlich positiv aus (Quelle: vom WBV Pinneberg zur Verfügung gestellte Auswertungen von InfoWeb Weiterbildung). Die Entwicklungen der Zugriffe auf die regionalen Kursportale sind dagegen nicht gänzlich positiv. Von den WBV selbst wurde den Gründen für die teils starken Unterschiede zwischen den WBV und die Schwankungen auch zwischen den Jahren bisher nicht systematisch nachgegangen. Als mögliche Erklärungen wurden im Rahmen der Evaluierung das unterschiedliche und v.a. von Personalressourcen abhängige Engagement der WBV für die Datenpflege einerseits sowie die Bewerbung und Verlinkung der regionalen Kursportale in der Region andererseits angeführt. Auch Träger- und Personalwechsel sowie das zeitweise Fehlen eines eigenen Internetauftritts haben vermutlich eine Rolle gespielt. Auch wurde aus dem Kreis der WBV-Koordinator/inn/en berichtet, dass für Recherchen im Kontext von Beratungsaufgaben hauptsächlich das Landesportal und nicht das regionale Kursportal genutzt würde (s. hierzu auch die Fallstudien über die WBV Dithmarschen und Steinburg).

Auswertungen der Kursportale nach Themen, Anbietern, Veranstaltungsformaten etc. zum Zwecke von Marktanalysen (inkl. Ermittlung von Angebotslücken) finden

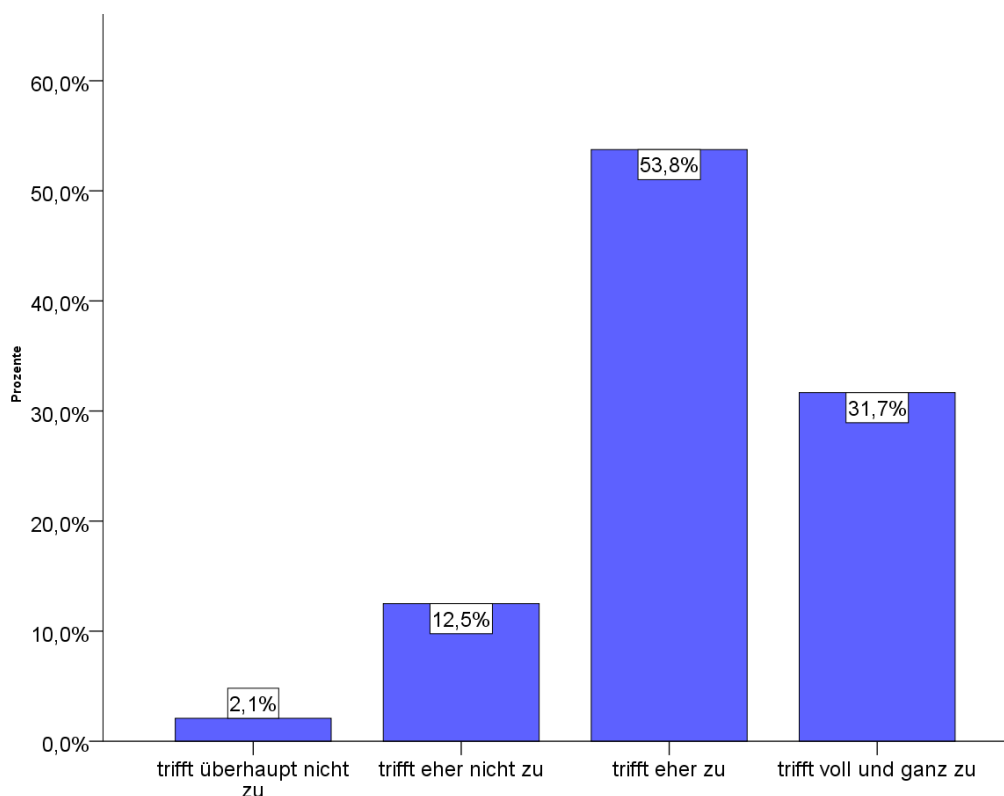
nach unserem Kenntnisstand systematisch in keinem WBV statt, werden von WBV-Koordinator/inn/en zum Teil aber durchaus als sinnvolles Instrument betrachtet.

Die insgesamt positive Einschätzung der Kursportale teilen im Prinzip auch die Mitglieder der Verbünde. Das zeigen sowohl die Auswertungen der schriftlichen Befragung als auch die im Rahmen der Fallstudien geführten Expertengespräche. In der schriftlichen Erhebung bei allen WBV zeigt sich allerdings eine gewisse Differenz zwischen der Beurteilung der Wirksamkeit, je nachdem, ob man nach der Wirksamkeit anhand eines eher abstrakten Begriffs wie Transparenz fragt, oder aber die Beurteilung an ein reales, auch für die Mitglieder konkret erfahrbares Kriterium koppelt, wie etwa die Weiterbildungsbeteiligung. In beiden Fällen halten die Mitglieder das Kursportal insgesamt für wirksam.

Die Abbildung 15 zeigt das Antwortverhalten auf das Item: „Das regionale Kursportal hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.“

Abbildung 15: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Transparenz durch das regionale Kursportal (Häufigkeiten in Prozent)

„Das regionale Kursportal hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.“



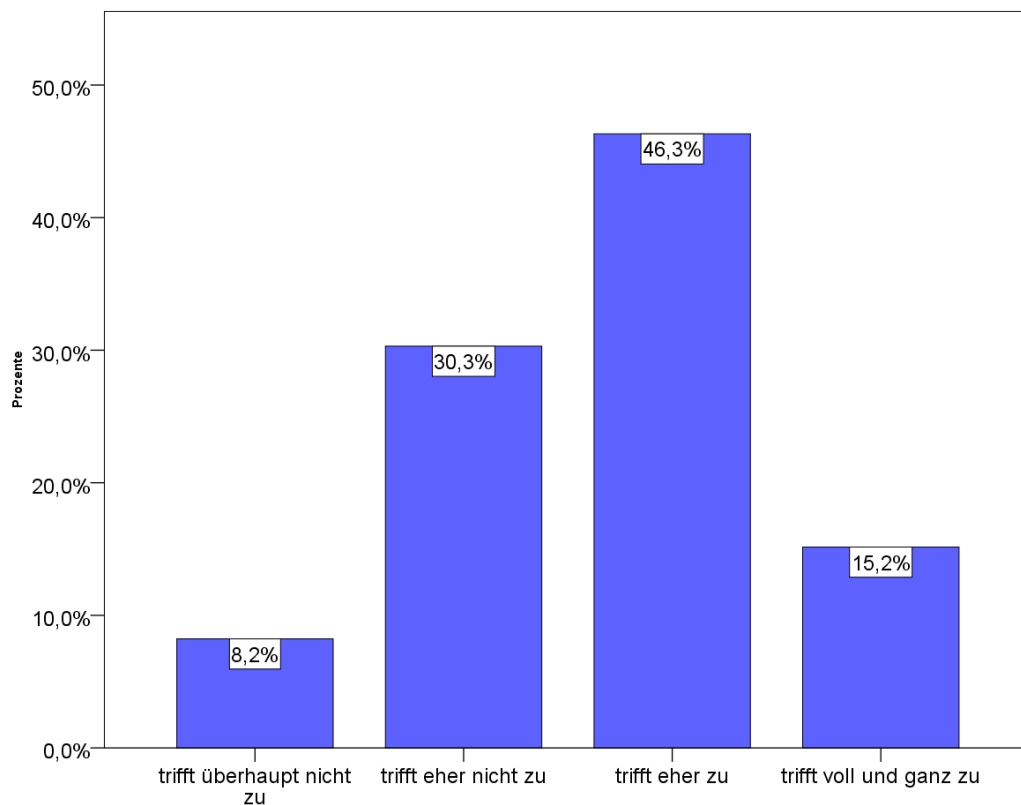
Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Zustimmung zu diesem Statement ist mit insgesamt 85,5% überwältigend. Die Verteilung basiert auf den Angaben von 240 Mitgliedern, die sich dazu geäußert haben.

Fragt man hingegen, ob das regionale Kursportal die Weiterbildungsbeteiligung tatsächlich erhöht hat, fällt das Ergebnis nicht mehr so eindeutig aus (vgl. Abbildung 16): 38,5% können dieser Antwortvorgabe nicht mehr zustimmen, 61,5% stimmen zu. Die Verteilung basiert auf den Angaben von 210 Einrichtungen, die sich dazu geäußert haben.

Abbildung 16: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch regionales Kursportal (Häufigkeiten in Prozent)

„Das regionale Kursportal hat die Weiterbildungsbeteiligung erhöht“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

6.2 Zur Relevanz regionaler Kursportale

Die vordergründig bestehenden „Doppelstrukturen“ von Landesportal und regionalen Kursportalen, die offenbar bestehenden Nutzungsunterschiede bei den regionalen Kursportalen, die Zusammenschlüsse von WBV und nicht zuletzt die Berücksichtigung von Einsparpotentialen legten es nahe, im Rahmen der Eva-

luierung auch der Frage nach der Relevanz und Notwendigkeit separater eigenständiger regionaler Kursportale nachzugehen.

Hierzu ist nach unseren Recherchen festzuhalten, dass von den Zugriffen der Nutzer/innen auf die verschiedenen in Schleswig-Holstein vorgehaltenen Kursportale (regionale und landesweite) kontinuierlich der größte Anteil, d.h. rund zwei Drittel (zunächst) auf die regionalen WBV-Kursportale (*regionsname.kursportal.info*) entfällt.

Dabei dürfte u.a. zum Tragen kommen, dass auch bei Suchanfragen zur Weiterbildung in den Regionen die allgemeinen Suchmaschinen im Internet (insbesondere „Google“) die Regionalportale als relativ weit oben gerankte Suchergebnisse anzeigen. Dies ist – nach Auskunft der zuständigen Servicestelle in Pinneberg – technischen Bedingungen des eingesetzten Datenbanksystems geschuldet.

Demnach ist es nach dem derzeitigen Stand auch nicht möglich und für Schleswig-Holstein separat ohne Weiteres einzurichten, dass Suchanfragen mit Angabe der gewünschten Region (z.B. über die Angabe der Postleitzahl) entsprechend ausgewählte Ergebnisse auf dem Landesportal erbringen.

Auch verursachen die regionalen Kursportale kaum einen zusätzlichen Betreuungsaufwand durch die Servicestelle, da es – technisch gesehen – nur eine (gemeinsame) Plattform und ein Datenbanksystem gibt, die verschiedene Abbildungsmöglichkeiten bieten.

Insofern bestehen systematische, technisch bedingte Redundanzen, die kein nennenswertes Einsparpotential bieten, aber mehr Zugangsmöglichkeiten zu den gewünschten Weiterbildungsinformationen gewährleisten und nachweislich einen hohen Nutzen stiften.

7. Weiterbildungsinformation und -beratung von Bürgerinnen und Bürgern

Gemäß den Richtlinien zur Förderung der WBV sollen diese im Rahmen ihrer Arbeitsprogramme insbesondere Bürgerinnen und Bürger gezielt über alle Weiterbildungsfragen informieren und beraten. Außer durch die Bereitstellung von Informationen in den Kursportalen erfolgt dies durch Angebote zur personenbezogenen Weiterbildungsberatung.¹⁴

Zu diesem Kernarbeitsbereich der WBV werden im Folgenden die Ergebnisse aus der Evaluierung zu folgenden Aspekten vorgestellt:

- Personalressourcen und -qualifikationen
- Angebotsumfang und Beratungsformen
- Beratungskonzepte und Angebotsprofile
- Supportstrukturen und Synergien
- Inanspruchnahme des Beratungsangebots
- Wirksamkeit der Beratung bzgl. Förderung der Weiterbildungsteilnahme.

7.1 Personalressourcen und -qualifikationen

Zentraler Baustein für ein qualitativ hochwertiges Beratungsangebot ist das Personal. Der Umfang an Personalressourcen explizit für die personenbezogene Weiterbildungsberatung in den WBV fällt sehr unterschiedlich aus und lässt sich nicht genau quantifizieren, da die Beratungsaufgaben wahrnehmenden WBV-Mitarbeitenden i.d.R. noch andere Funktionen haben, insbesondere auch für die Koordination der WBV zuständig sind.

Das Minimum stellt eine Person mit anteiligen Kapazitäten für Weiterbildungsberatung dar, was auch bedeutet, dass es bei Ausfällen faktisch keine Vertretungsmöglichkeit gibt (im Evaluierungszeitraum z.B. Nordfriesland).¹⁵ Dem stehen WBV gegenüber, bei denen mehrere Personen mit mehr oder weniger Ressourcen für Weiterbildungsberatung zur Verfügung stehen (z.B. Flensburg-Schleswig; vgl. auch die Fallstudie im Berichtsteil D).

¹⁴ Der Begriff der personenbezogenen Weiterbildungsberatung wird hier in Anlehnung an die Systematik von Schiersmann/Remmele (2004) benutzt. Dies erfolgt in Abgrenzung zur Beratung von KMU, die im Folgenden (vgl. Kap. 8) unter der auch in einigen WBV gebräuchlichen Bezeichnung „Qualifizierungsberatung“ gefasst wird.

¹⁵ In Dithmarschen und Steinburg vertreten sich die beim selben Projektträger angesiedelten Berater bei Bedarf gegenseitig.

Besonderheiten gibt es in Lübeck durch die Kooperation mit dem Projekt „Lernen vor Ort“ (Näheres dazu s.u. und vgl. auch die Fallstudie); in Neumünster sind zusätzlich Fachexperten aus dem Kreis der Mitglieder für bestimmte Spezialthemen beratend im Einsatz.

Professionell handelnde Weiterbildungsberater/innen sind mit hohen und vielfältigen Anforderungen konfrontiert, so dass sie – das ist in der Fachöffentlichkeit unstrittig – ein Set aus fachlichen, methodischen, sozialen und reflexiven Kompetenzen benötigen. Diesem Anspruch wird mit Blick auf die WBV seitens des Landes im Rahmen der Förderung insofern Rechnung getragen, als die Berater/innen inzwischen zumindest eine Qualifizierung bei einem Regionalen Qualifizierungs-Zentrum für Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung (RQZ; in Schleswig-Holstein angesiedelt beim verdi-Forum Nord in Neumünster) oder etwas Vergleichbares vorweisen müssen.

Nach Auswertung der WBV-Dokumente und unseren Expertengesprächen verfügen die als Berater/innen tätigen WBV-Mitarbeitenden ganz überwiegend über deutlich umfangreichere einschlägige Qualifikationen in Form von pädagogischen Universitätsabschlüssen, über verschiedene Zusatzqualifikationen und über langjährige Berufserfahrungen im Bereich der Beratung zu Bildungsfragen von Individuen und zum Teil Institutionen/Betrieben.

Einen wichtigen Beitrag zur fachlichen Fortbildung der Berater/innen und zur Qualitätsentwicklung der Beratung leistet den geschilderten Erfahrungen zufolge auch die landesweite AG Kollegiale Beratung. Der dort regelmäßig stattfindende Austausch und die Fallbesprechungen wurden in den Expertengesprächen durchweg sehr positiv bewertet und als hilfreich für die Beratungspraxis eingestuft.

7.2 Angebotsumfang und Beratungsformen

Auch der Umfang des Weiterbildungsberatungsangebots ist durch Unschärfen gekennzeichnet aufgrund der gängigen Kombination von verschiedenen Angebotsformen. Alle WBV bieten Beratung nach Terminvereinbarung an. Hinzu kommen feste Öffnungszeiten und feste Zeiten der Erreichbarkeit der WBV-Geschäfts-/Servicestellen für persönlich Ratsuchende bzw. Anfragen, die abhängig von der Nachfrage auch für die Erledigung anderer Aufgaben genutzt werden. Zum Teil sind die Hauptstandorte suboptimal bzgl. ihrer Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und der Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit für Lauf-

kundschaft. Zum Spektrum der Angebotsformen gehört selbstverständlich auch die Kommunikation per E-Mail.

Um auch dezentral für die Bevölkerung persönlich erreichbar zu sein, bieten alle für große Flächen- bzw. zwei Kreise/Kommunen zuständigen WBV regelmäßig an bestimmten Tagen auch Weiterbildungsberatung an anderen Standorten und vorzugsweise in Räumlichkeiten von Mitgliedseinrichtungen an. Der Erhalt dieses Angebots in der Fläche wird im Rahmen der WBV-Fusionen gewährleistet bleiben, was insbesondere den Vertreter/innen der sich „auflösenden“ WBV ein wichtiges Anliegen ist.

Bisher ist das Beratungsangebot der WBV für Bürger/innen weitgehend durch sogenannte Komm-Strukturen gekennzeichnet. In einigen Regionen werden ergänzend auch eher aufsuchende Formen von niederschwelligen und mobilen Informations- und Beratungsangeboten praktiziert, wie sie z.B. in Neumünster mit Info-Ständen auf dem Marktplatz oder beim Jobcenter und der direkten Ansprache von Passanten zum Einsatz kommen. Neben der individuellen Beratung von Einzelpersonen gehören in diesen Kontext auch Informationsveranstaltungen mit fließenden Übergängen zu Gruppenberatungen bestimmter Adressatengruppen in unterschiedlichen Zusammenhängen bei WBV-Mitgliedern oder -Partnern zum Angebotsspektrum der WBV, z.B. in Ostholstein in Integrationskursen der VHS.

7.3 Beratungskonzepte und Angebotsprofile

Unter dem Begriff der personenbezogenen Weiterbildungsberatung werden im Allgemeinen auch verschiedene Typen von Beratungsgesprächen subsumiert und – orientiert an der Situation und den Anliegen der Ratsuchenden – voneinander abgegrenzt. In der Praxis allerdings gehen diese häufig ineinander über; auch sind sie mit unterschiedlichen Bezeichnungen belegt. Einer Systematik von Gieseke (2000) zufolge lässt sich z.B. die auf die Behebung eines Informationsdefizits bei den Ratsuchenden gerichtete und vergleichsweise unkomplizierte „informative“ Beratung unterscheiden von der „situativen“ Beratung, bei der die Weiterbildungsinteressen der Ratsuchenden noch nicht klar definiert sind, wohl aber die Lebenssituation, auf die sie sich beziehen. Die eher komplexe „biografieorientierte“ Beratung schließlich nimmt Bezug auf umfassendere Lebensprobleme und -perspektiven. Auf Basis welcher Beratungstheorien und -ansätze und mittels welcher konkreten Methoden und Instrumente dann entsprechende Bedarfe konkret bearbeitet werden, hängt wiederum von verschiedenen

Faktoren wie der individuellen Qualifikation und dem Beratungsverständnis des Personals sowie des institutionellen Kontextes ab.

Auch in den Angeboten und der diesbezüglichen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der WBV spiegelt sich dieses Spektrum an Typen und konkreten Bezeichnungen von Beratung wider. Dabei bleibt allerdings offen, ob sich dahinter auch unterschiedliche Ansätze und Beratungsverständnisse verbergen und inwieweit zumindest in den einzelnen WBV einheitliche Konzepte inkl. definierter (Mindest-)Standards existieren. Nach unseren Ergebnissen wurde bislang nur in einem WBV ein solches Konzept für die Beratungsarbeit entwickelt und schriftlich fixiert. Vor diesem Hintergrund erscheint es fraglich, ob die Verbünde über ein WBV-übergreifendes Beratungsverständnis verfügen. Sinnvoll erscheinen solche gemeinsam getragenen konzeptionellen Vorstellungen unter Qualitätsgesichtspunkten und mit Blick auf die Adressaten in Schleswig-Holstein und deren Interessen an Aufklärung darüber, welche (Mindest-)Leistungen und Standards sie in der Beratung erwarten können – unabhängig davon, an welchen WBV sie sich konkret wenden.

Ein wichtiger Beitrag in dieser Hinsicht mit Ausstrahlungskraft in alle WBV ist von der Beteiligung des WBV Neumünster-Mittelholstein an einem vom Bund geförderten Projekt zur Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung zu erwarten. Dieses Projekt dient der (erweiterten) Erprobung des neuen Instruments „Qualitätsentwicklungsrahmen“ (QER) (vgl. dazu auch Kap. A 2.3 in der Einführung).

Verbindende Merkmale der WBV-Beratungsangebote jenseits unterschiedlicher Ansätze und Bezeichnungen sind in jedem Falle das Prinzip der Trägerneutralität, die für Ratsuchende kostenlose Inanspruchnahme, der Fokus auf berufliche Weiterbildung von Beschäftigten insbesondere in KMU und die dafür aktuell zur Verfügung stehenden Förderprogramme. Letzteres bezieht sich insbesondere auf den Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein¹⁶ sowie die Bildungsprämie des Bundes. Bei der Bildungsprämie erfolgt die Ausgabe der Gutscheine ausschließlich durch autorisierte Stellen; in Schleswig-Holstein sind dies formal (als juristische Personen) die Projektträger der WBV.

¹⁶ Dies gilt bis Anfang 2013, als die Mittel für den Weiterbildungsbonus des Landes bereits vor Ablauf der Förderperiode (Ende 2013) ausgeschöpft waren. Seitdem werden keine Anträge mehr bewilligt. Ob gerade diese Situation spezifischen bzw. verstärkten Beratungsbedarf und entsprechende Anfragen bei den WBV nach Alternativen auslöst, muss zu einem späteren Zeitpunkt und unabhängig von dieser Evaluierung beantwortet werden.

Dieses Profil steht gleichsam auch für die Alleinstellungsmerkmale der WBV-Beratungsangebote für Bürger/innen, was auch bedeutet, dass bei einem Wegfall faktisch keine vergleichbare flächendeckende Infrastruktur zur Verfügung stünde – mit Ausnahme des Angebots für Frauen der Beratungsstellen Frau & Beruf und dem Lübecker Angebot im Rahmen von „Lernen vor Ort“. Sowohl den Experten-gesprächen als auch den Informationen zu neutralen, von Bildungsanbietern un-abhängigen Beratungsangeboten im Bereich Weiterbildung des InfoWebWeiter-bildung (vgl. www.iwwb.de) ist zu entnehmen, dass in einem solchen Falle (und abgesehen von den Beratungsstellen Frau & Beruf) nur vereinzelt die Kammern zur Verfügung stünden sowie die Arbeitsagenturen und Jobcenter, die allerdings primär für die Zielgruppe Arbeitsloser/Arbeitssuchender zuständig sind. Einige WBV weisen Besonderheiten in ihrem Beratungsangebot auf: So werden vereinzelt zusätzlich Beratungen zur Kompetenzbilanzierung mit dem Profil-PASS-System angeboten (z.B. in Neumünster). In Lübeck fungiert der WBV im Kontext des kommunalen Lernen vor Ort-Projekts als Bildungsberatungsagentur und Lotse, wobei komplexere Beratungsanliegen durch das dortige Beratungs-personal bearbeitet werden. Der WBV Segeberg unterhält auch ein spezifisches Beratungsangebot für Personen mit Migrationshintergrund, das aus einem Pro-jekt der Bundesprogramms Lernende Regionen hervorgegangen ist.

7.4 Supportstrukturen und Synergien

Trägerübergreifende und -neutrale Weiterbildungsberatung ist auf aktuelle und möglichst vollständige Informationen über das regionale Weiterbildungsangebot, zumindest über Informationsquellen zu überregionalen Weiterbildungsangeboten, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann, und auf Informationen über Finanzie-rungsmöglichkeiten angewiesen. Zudem bedarf Weiterbildungsberatung der Ver-netzung mit anderen für Erwachsene relevanten Anlaufstellen, um Ratsuchende bei bestimmten Anliegen, die über das eigene Angebot hinausweisen, weiterver-mitteln zu können.

In dieser Hinsicht verfügen die WBV mit dem Kursportal und ihren Netzwerken über für Weiterbildungsberatung zentrale Supportstrukturen, was auf die Rele-vanz der Kombination der verschiedenen Kernaufgaben und deren Zusammen-wirken verweist. Zwar gibt es in anderen Bundesländern eine Reihe von Beispie-len von (Weiter-)Bildungsberatungsangeboten ohne direkte Einbettung in ein Netzwerk von Weiterbildungseinrichtungen und weiterbildungsrelevanten Institu-tionen und ohne „eigenes“ Kursportal. In den Expertengesprächen mit den Koor-

dinator/inn/en wurde allerdings auf einige Vorteile des WBV-Modells hingewiesen: Hervorgehoben wurden insbesondere der direkte Zugang zu wichtigem und aktuellem Hintergrundwissen über den regionalen Weiterbildungsmarkt „aus erster Hand“ durch die Verbundmitglieder und -partner; dies schließt auch weitere Beratungsstellen ein. Persönliche Kontakte und eine hinreichende Vertrauensbasis der Akteure wären zudem hilfreiche Bedingungen für die Akzeptanz der Trägerneutralität des Beratungsangebots und das Weiterverweisen von Ratsuchenden. Auch ist bezogen auf die regionalen Kursportale bekannt, wie hoch die Erfassungsquoten und welche noch nicht einbezogenen Angebote bei Bedarf zusätzlich zu berücksichtigen sind. Ein bedeutsamer Qualitätsunterschied wurde in diesem Kontext aus dem Kreis der WBV im Umfeld von Hamburg herausgestellt: Demnach hätte der Hamburger Weiterbildungsmarkt für „ihre“ Ratsuchenden auch eine hohe Bedeutung, die Beratenden seien hinsichtlich ihrer Marktkennntnis aber weitgehend auf Datenbankinformationen beschränkt.

7.5 Inanspruchnahme des Beratungsangebots

Daten zur Inanspruchnahme des WBV-Beratungsangebots lassen sich der Beratungsstatistik der WBV entnehmen, die Bestandteil der Verwendungsnachweise gegenüber dem Fördermittelgeber ist. Mit Blick auf die Aussagekraft der Daten sind allerdings mehrere Einschränkungen zu berücksichtigen. Zum einen werden nach Aussagen der WBV-Koordinator/inn/en und Informationen in den Sachberichten nicht alle Anfragen und Beratungen statistisch erfasst. Dies gilt insbesondere für telefonische Auskünfte und Kurzberatungen sowie für Informations- und Beratungsleistungen im Rahmen von Veranstaltungen, Messen, Info-Ständen u. Ä. Zum anderen werden auch für die erfassten Fälle nicht durchgängig soziodemografische Merkmale erhoben, insbesondere wenn dies als Beeinträchtigung der Beratung eingeschätzt wird. Schließlich ist nicht von einem einheitlichen Verständnis der verschiedenen Kategorien von Beratungsleistungen auszugehen (s.o.), so dass die Zuordnungspraxis zwischen den WBV und möglicherweise auch zwischen Berater/innen eines WBV differiert.

Trotz dieser Unschärfen lässt sich in der Tendenz bei allen WBV in den letzten Jahren ein mehr oder weniger großer Anstieg der Beratungen feststellen, d.h. auch, dass das Angebot offenbar einem vorhandenen bzw. wachsenden Bedarf begegnet. Im Jahr 2011 wurden von den WBV demnach insgesamt 10.120 Beratungen von Bürger/innen durchgeführt und statistisch erfasst. Für diese positive Entwicklung spielen nach den Erfahrungen der WBV-Koordinator/inn/en ver-

schiedene Faktoren eine Rolle: Angeführt wurden die zunehmende Bekanntheit und Akzeptanz des WBV-Angebots in der Öffentlichkeit – auch als Resultat der verschiedenen Werbemaßnahmen. In wachsendem Maße würde auch sogenanntes Empfehlungsmarketing greifen, wonach sowohl Verbundmitglieder und andere Einrichtungen Ratsuchende an die WBV-Beratung weiterverweisen würden, als auch „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ehemaliger und offensichtlich zufriedener Ratsuchender zum Tragen kämen.¹⁷ Ein hoher Stellenwert wird zudem den Förderprogrammen Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein und Bildungsprämie des Bundes zugewiesen, wobei – wie oben bereits erwähnt – die Ausgabe des Gutscheins für die Bildungsprämie an eine obligatorische Beratung gekoppelt ist. Im Falle des Weiterbildungsbonus erscheint die Beratung und Hilfe bei der Antragstellung durch die WBV zumindest deshalb angeraten, weil die Inanspruchnahme anderer Fördermittel Vorrang hat und potentielle Antragsteller hierzu großenteils Orientierungshilfen benötigen. Als zuständige und im Internet sowie auf dem Flyer ausgewiesene Beratungsstellen dafür fungieren neben der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB) als Bewilligungsbehörde ausschließlich die WBV.¹⁸

Ergänzt sei an dieser Stelle, dass die Einführung nachfrageorientierter Fördermodelle in der Weiterbildung auch in anderen Bundesländern den Bedarf an und die Inanspruchnahme von Weiterbildungsberatung in den letzten Jahren deutlich stimuliert hat, so z.B. in Nordrhein-Westfalen (vgl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2011).

Mit Blick auf sozio-demografische Merkmale der Ratsuchenden zeigen sich ebenfalls tendenzielle Übereinstimmungen zwischen den WBV. Demnach sind es bislang mehrheitlich Frauen, die das WBV-Beratungsangebot nutzen. Größere Teilgruppen unter den Ratsuchenden sind bis 45 Jahre alt und eher bildungserfahren; sie verfügen über mittlere Schulabschlüsse, haben eine Berufsausbildung absolviert und einen Arbeitnehmer-Status. Mit Blick auf Letzteres wiesen mehrere WBV-Koordinator/inn/en darauf hin, dass Beschäftigte eine zunehmend wichtiger werdende Funktion als „Türöffner“ in die regionalen KMU und für deren Be-

¹⁷ Im Fall des WBV Rendsburg wirkte sich den Erfahrungen zufolge auch der Wechsel an einen zentraleren Standort günstig auf die Nachfrage aus.

¹⁸ Die Gesamtzahl der Beratungen speziell zum Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein und zur Bildungsprämie können hier nicht dargestellt werden, da in den zugänglichen Dokumenten zum Teil die betreffenden Zeilen in den Tabellen fehlten. Auch bilden die verfügbaren WBV-Statistiken keine hinreichende Datengrundlage für eine seriöse Gegenüberstellung der Entwicklungen in den letzten Jahren der WBV-Beratungen zum Weiterbildungsbonus und den geförderten Teilnehmenden in den Regionen gemäß IB-Statistik (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Teil A, Kap. 3.3 dieses Berichts sowie im folgenden Kap. 7.6).

ratung in Weiterbildungsfragen wahrnehmen würden. Und auch umgekehrt gälte der Zugang zu bestimmten Beschäftigtengruppen besser über deren Betriebe. Personen mit Migrationshintergrund haben beim WBV Segeberg einen relativ hohen Anteil aufgrund des spezifischen Angebots für diese Adressatengruppe, ansonsten gehören sie zu den Minderheiten unter den Nutzer/inne/n. Vor diesem Hintergrund gibt es in den WBV Überlegungen und Planungen, den Zugang zu bisher unterrepräsentierten Adressaten- bzw. Arbeitnehmergruppen in der Weiterbildungsberatung noch weiter zu verbessern. Zu diesen Gruppen gehören insbesondere gering qualifizierte Männer, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund.

Folgt man den Angaben in der Statistik, so haben unter den erfassten Beratungen persönliche und telefonische Kontakte einen unterschiedlich hohen Stellenwert in den WBV. Beratungen per Mail spielen insgesamt nur eine marginale Rolle. Zunehmend werden Folgeberatungen durchgeführt.

Sieht man vom inhaltlichen Schwerpunkt der beruflichen Weiterbildung ab, zeigt sich auch in Bezug auf die konkreten Beratungsleistungen, d.h. die jeweiligen Anteile von „primär informativen Beratungen“ und komplexeren „Orientierungsberatungen“ kein einheitliches Muster bei den WBV. WBV-übergreifend entfiel 2011 ein hoher Anteil auf Beratungen zur Bildungsprämie; auch zum Weiterbildungsbonus erfolgten jeweils beachtliche Teile der registrierten Beratungen.

7.6 Wirksamkeit der Beratung bzgl. Förderung der Weiterbildungsteilnahme

Information und Beratung gelten als wichtige Instrumente zur Förderung der Weiterbildungsteilnahme insbesondere im Sinne einer Lossen- und Vermittlungsfunktion zwischen mehr oder weniger konkreten Weiterbildungsinteressen und bedürfnisgerechten und passenden Angeboten. Inwieweit sie sich in dieser Hinsicht jedoch als tatsächlich wirksam erweisen, ist methodisch seriös kaum zu ermitteln. Auf die mit einer Erhebung solcher Daten verbundenen Herausforderungen wurde bereits im Kap. 5 hingewiesen. Insofern mangelt es an quantitativ belastbaren Ergebnissen zu dieser Frage, die hier präsentiert werden könnten. Als eher weiche Indikatoren für die Wirksamkeit können wiederum einige im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme des Beratungsangebots aufgeführte Faktoren wie insbesondere zunehmende Nachfrage und Empfehlungsmarketing ehemaliger Ratsuchender genannt werden. Diese lassen sich zumindest als Belege für den individuellen Nutzen und die Zufriedenheit mit den Beratungsleistungen

gen heranziehen. Vergleichbares gilt für die gelegentlich erfolgenden direkten positiven Rückmeldungen und Feedbacks von Ratsuchenden, systematisch erhoben werden sie nicht.

Als faktisch einziger harter Indikator könnte die Statistik der IB über die Fördermittelanträge bzw. -vergabe zum Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein herangezogen werden. Bislang beruht die regionale Zuordnung der Mittel allerdings auf dem Wohnort der Antragsteller, die evtl. zur Beratung in Anspruch genommenen Stellen werden bislang auf dem Antragsformular nicht erfasst, was von WBV-Koordinator/inn/en in den Expertengesprächen aber durchaus als sinnvoll eingeschätzt wurde.¹⁹

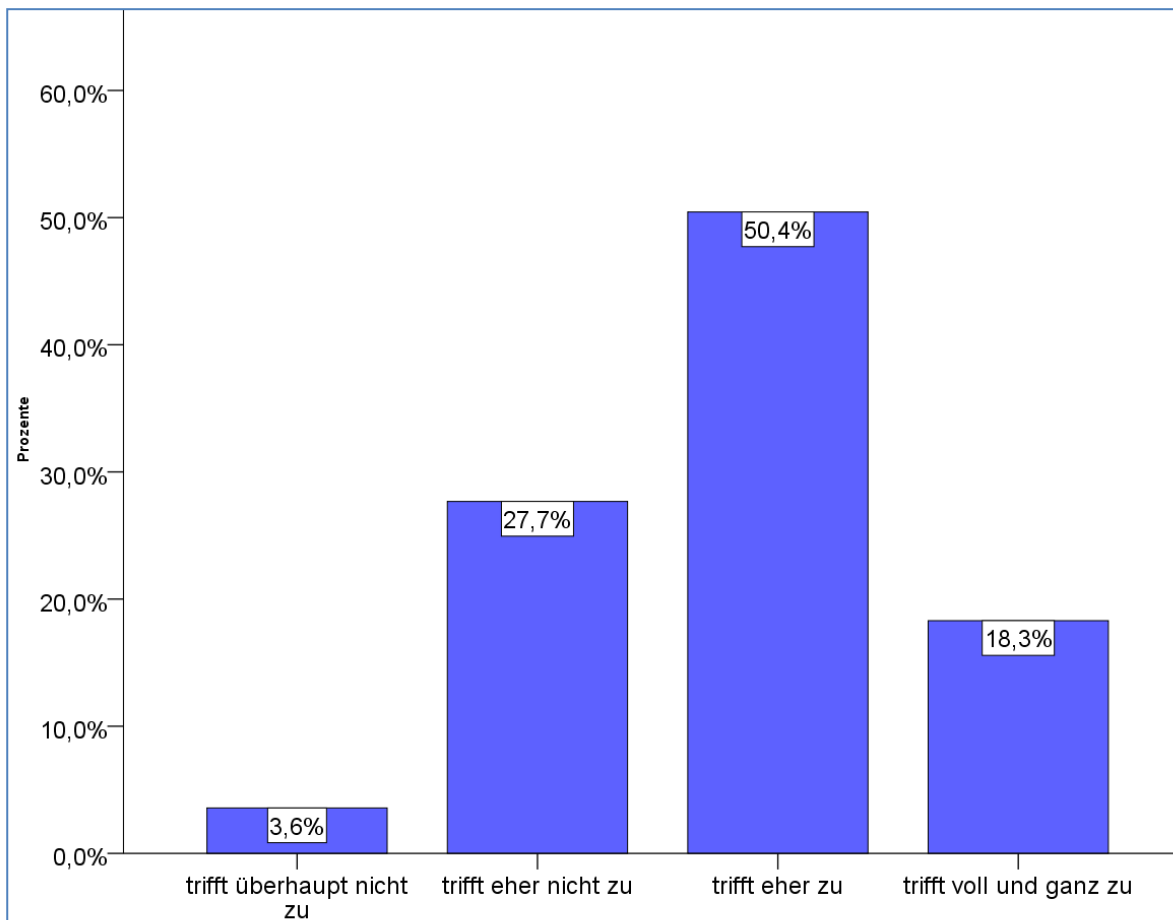
Ergebnisse zu Einschätzungen der WBV-Mitglieder zur Wirksamkeit der Aktivitäten „ihres“ WBV liefern die durchgeführten Fallstudien (vgl. Berichtsteil D) sowie unsere WBV-übergreifende schriftliche Befragung. Mit Blick auf die Beratungsleistungen für Bürger/innen wurde erhoben, inwieweit die Befragten die Aussagen „... haben die WB-Beteiligung der Bürger/innen erhöht“ sowie „... haben die Transparenz der WB-Angebote erhöht“ als zutreffend bezeichneten.

Im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit ist die Beratung eher geeignet, auch kurzfristig Wirkung zu zeitigen. Dennoch gelten auch hier die Vorbehalte, die gegenüber den Überzeugungen zur Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit der Mitglieder vorgebracht wurden (vgl. Kap. 5). Die Wirksamkeit der Beratungsleistungen wurde auch hier wieder über einen Globalwert zum allgemeinen Eindruck über die Wirksamkeit dieser Maßnahme erfasst. Dass es sich bei dem Antwortverhalten um einen allgemeinen Eindruck und nicht um eine korrekt attribuierte und beobachtete Wirksamkeit handelt, zeigt sich in dem Antwortverhalten der Mitglieder zur Satzvorgabe „Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die WB-Beteiligung der Bürger/innen erhöht.“ (vgl. Abbildung 17). 68,7% der Antwortenden halten diese Aussage für zutreffend oder eher zutreffend. Wir wissen jedoch, dass diese Antwort nicht auf Erfahrungen der Einrichtungen mit ihren konkreten Teilnehmerzahlen basieren kann. Im Fragenkomplex zum erwarteten und realisierten Nutzen haben insgesamt 66,8% der Einrichtungen angegeben, dass sich ihre Teilnehmerzahl nicht erhöht hat, unabhängig davon, ob dies erwartet wurde oder nicht.

¹⁹ Vergleichbares für den Bereich der Beratung zur Bildungsprämie wäre nach unserem Kenntnisstand nicht möglich, insbesondere, weil die Einlösung der Gutscheine über die Weiterbildungsträger erfolgt.

Abbildung 17: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die WB-Beteiligung der Bürger/innen erhöht.“

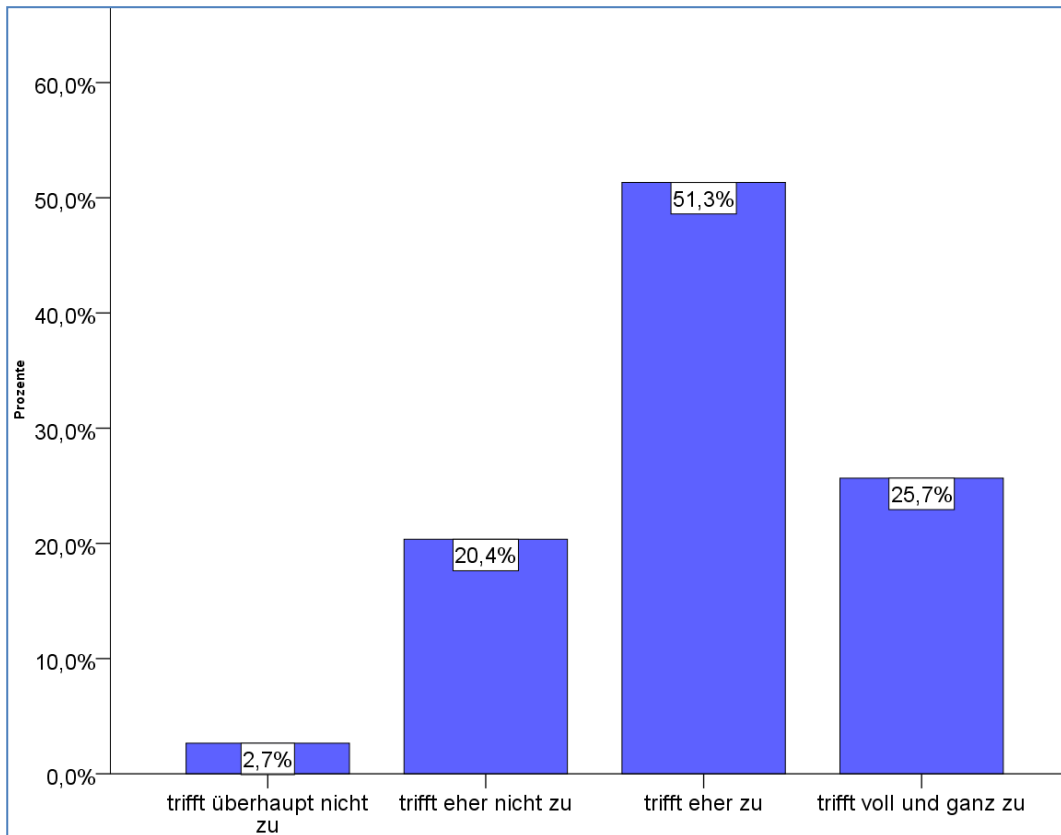


Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Ähnlich muss auch das Antwortverhalten zum Statement „Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die Transparenz der WB-Angebote für Bürger/innen erhöht.“ (vgl. Abbildung 18) eingeschätzt werden. Auch hier muss davon ausgegangen werden, dass ein allgemeiner Eindruck beschrieben wurde. Dieser ist allerdings positiv. 77% der Mitglieder schätzen die Beratungsleistungen insoweit als wirksam ein, als die Transparenz der WB-Angebote für die Bürger/innen erhöht wurde.

Abbildung 18: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Transparenz der Weiterbildungsangebote durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen haben die Transparenz der WB-Angebote für Bürger/innen erhöht.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

8. Weiterbildungsinformation und -beratung von kleinen und mittleren Unternehmen

Zentrale Bezugspunkte für die Aufgaben der WBV im Bereich Weiterbildungsinformation und -beratung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind die herausragende Bedeutung der KMU für die Wirtschaft in Schleswig-Holstein und die Herausforderungen im Zusammenhang demografischer Entwicklungen und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Um diesem zu begegnen, wird der Weiterbildung der Beschäftigten hohe Priorität zugewiesen.

In Anlehnung an die einschlägige Literatur (vgl. z.B. Döring/Hoffmann 2012) und die Praxis in einigen WBV wird in der folgenden Darstellung der Evaluationsergebnisse für den Bereich der Weiterbildungsberatung von KMU zumeist der Begriff „Qualifizierungsberatung“ gebraucht. Dies dient auch der Kürze und Abgrenzung gegenüber dem Bereich der Weiterbildungsberatung für Bürger/innen.

8.1 Stellenwert von Qualifizierungsberatung in den WBV

Anders als im Arbeitsbereich Weiterbildungsberatung von Bürger/innen gibt es in der Qualifizierungsberatung deutlich unterschiedliche „Modelle“ der Umsetzung in den WBV. Die von jeher in der Projekträgerschaft von Wirtschaftsförderungsgesellschaften arbeitenden WBV haben hier nicht unerwartet einen besonderen Schwerpunkt; vor allem in Lübeck werden spezifische Akzente gesetzt (vgl. dazu die Fallstudien über die WBV Dithmarschen, Lübeck und Steinburg im Berichtsteil D). Dem stehen einige WBV gegenüber, die in diesem Feld – zumindest zur Zeit der Evaluierung – explizit kaum von sich aus aktiv waren.²⁰ Dabei handelt es sich um Nordfriesland, Ostholstein-Plön und Segeberg, wobei die Koordinator/inn/en auch dieser WBV in den Expertengesprächen die Wichtigkeit dieses Arbeitsfeldes betonten, v.a. aber auf fehlende bzw. weggebrochene Ressourcen verwiesen. Zudem stehen diese WBV für bisher praktizierte Kooperationsmodelle der WBV im Bereich Qualifizierungsberatung.

Im WBV Nordfriesland wurde Qualifizierungsberatung bis in das Jahr 2012 hinein durch zwei vom Projektträger (Kreis) finanzierte Wirtschaftskontakter der Kammern im Rahmen weniger Wochenstunden angeboten. Die Fortführung dieses Settings für 2013 war zum Zeitpunkt der Erhebungen 2012 fraglich, der zum 1.1.2013 vollzogene Trägerwechsel zur Wirtschaftsförderung eröffnet aber neue Perspektiven und Anknüpfungspunkte für dieses Arbeitsfeld. Letzteres gilt auch

²⁰ Z.B. findet sich im Rahmen der Internetauftritte kein Hinweis auf ein solches Angebot.

für Ostholstein, wo im Kontext des Zusammenschlusses mit dem WBV Lübeck zu erwarten ist, dass Qualifizierungsberatung zukünftig wieder ein stärkeres Gewicht bekommt, nachdem das frühere Angebot von Qualifizierungsberatung im Kreis durch einen Berater der IHK Lübeck ausgelaufen war.

Beim WBV Segeberg wurde Qualifizierungsberatung bis Ende 2011 in Kooperation mit dem WBV Pinneberg durch einen Berater der bis dato für beide Kreise zuständigen Wirtschaftsförderungs-, Entwicklungs- und Planungsgesellschaft (WEP) angeboten. Dabei wurde in den WBV – jeweils in Projekträgerschaft der kommunalen VHS – davon ausgegangen, dass die WEP im Vergleich zum eigenen institutionellen Kontext über bessere Zugangsmöglichkeiten und Kontakte zu KMU sowie über die notwendigen spezifischen fachlichen Kompetenzen verfügen würde. Angesichts notwendiger Einsparungen für 2012 und einer Umstrukturierung der WEP greift dieses Modell nunmehr nur noch für den Kreis Pinneberg (vgl. dazu auch die Fallstudie). Im Kreis Segeberg war im Erhebungszeitraum für die Evaluierung unklar, ob von einer für dieses Gebiet neu aufgestellten WEP wieder Qualifizierungsberatung im Rahmen des WBV angeboten werden könnte, die über die Praxis der (bloßen) Fördermittelberatung auf Anfrage im Jahr 2012 hinausreicht.

Auch in anderen WBV wurde Qualifizierungsberatung aus Mangel an Ressourcen zurückgefahren, ein geplanter Ausbau verschoben, oder es wird der Standpunkt vertreten, dass Qualifizierungsberatung zwar für Image und Akzeptanz der WBV in der Region eine wichtige Rolle spielte, aber ein sehr bzw. zu hohes Maß an fachlichem und branchenspezifischem Know-how erforderte, so dass WBV-Aktivitäten in diesem Feld (gegenwärtig) auf die Sensibilisierung von KMU für Weiterbildung konzentriert würden.

Auf konsequenten Ausbau der KMU-Beratung setzen (demgegenüber) die WBV in Flensburg-Schleswig (vgl. dazu auch die Fallstudie) und Kiel, wo dieser Bereich nach internen personellen Veränderungen nach Auskunft der Zuständigen neue Impulse erhielt.

Mit Blick auf das Personal zeigt sich, dass in den WBV, die aktuell gewissermaßen ein eigenes Qualifizierungsberatungsangebot unterbreiten, die Berater/innen den hierzu verfügbaren Informationen zufolge durchweg über einschlägige (Zusatz-)Qualifikationen und Kompetenzen sowie zumeist langjährige Erfahrungen mit der Arbeit in und für KMU verfügen. Dabei sind die Kapazitäten, die jeweils für die Wahrnehmung entsprechender Aufgaben zur Verfügung stehen, wiederum unterschiedlich: zum Teil sind Qualifizierungsberater/innen ausschließlich in der Beratung von KMU eingesetzt, zum Teil nehmen sie in Personalunion auch

andere WBV-Aufgaben, insbesondere Koordinationsfunktionen, wahr. Wie zu den anderen WBV-Kernarbeitsbereichen auch tauschen sich Qualifizierungsberater/innen der WBV auf Landesebene im Rahmen einer AG „KMU-Beratung“ aus. Schon die bisherigen Ausführungen verdeutlichen sowohl die Anforderungen als auch die bis Ende 2012 recht unterschiedlichen Praxen und Voraussetzungen der WBV für ein qualitativ hochwertiges und umfassendes Angebot an Qualifizierungsberatung für KMU.

Vor diesem Hintergrund wurde in den Expertengesprächen mit den Koordinator/inn/en u.a. die Frage aufgeworfen, ob und inwieweit die WBV landesweit ein einheitliches bzw. spezifisches Angebotsprofil, ggf. verbunden mit definierten Mindestanforderungen im Bereich Qualifizierungsberatung benötigen. Dies sei sowohl mit Blick auf die Akzeptanz bei den Betrieben und in der Außendarstellung zu prüfen als auch in Bezug auf die Abgrenzung zu anderen Akteuren in diesem Bereich wie z.B. den Kammern. Vereinzelt erschien es darüber hinausgehend auf einer eher grundsätzlichen Ebene fraglich, ob die WBV der geeignete Rahmen für die Beratung von KMU seien, da dies eine eindeutige Schwerpunktsetzung in diesem Bereich v.a. bei den Ressourcen und Qualifikationen erforderte.

8.2 Angebotsprofile und Umsetzungserfahrungen

Je nach Ressourcen, Kompetenzen und Schwerpunktsetzung umfasste Qualifizierungsberatung bei den WBV bis Ende 2012 unterschiedlich umfängliche Leistungen. Den einen Pol bildet gewissermaßen das Lübecker Konzept eines umfassenden längeren Beratungsprozesses mit dem Fokus auf Personal- und Organisationsentwicklung, der von der Herstellung eines direkten persönlichen Kontakts, über die Bedarfsermittlung, Unterstützung bei der Konzeption bzw. Auswahl geeigneter Maßnahmen und Förderinstrumente bis hin zur Evaluation der Umsetzung reicht. Eingebettet sind diese Aktivitäten in ein KMU-Netzwerk mit begleitenden Veranstaltungen (sog. „Werkstatt- und Kontorgespräche“; vgl. Fallstudie). Am anderen Pol finden sich WBV, die sich – wie bereits erwähnt – auf die Beantwortung von Anfragen aus KMU zu Förderinstrumenten beschränken (bis 2012 insbesondere zum Weiterbildungsbonus).

Zu den gewissermaßen im Mittelfeld agierenden WBV bzw. zu denen, die ebenfalls einen Schwerpunkt in der Qualifizierungsberatung haben, gehören die in die Fallstudien einbezogenen WBV Dithmarschen, Flensburg-Schleswig, Pinneberg und Steinburg. Nähere Angaben zu ihren jeweiligen Profilen sind den Einzeldar-

stellungen im Berichtsteil D zu entnehmen. Hier wird im Folgenden auf einige übergreifende Aspekte eingegangen.

Analog zur Weiterbildungsberatung von Bürger/innen stellen den Erfahrungen zufolge die vorhandenen Förderprogramme wichtige Anreize für Informations- und Beratungsanfragen und die Beschäftigung von KMU mit dem Thema Weiterbildung dar. Und auch mit Blick auf die Qualifizierungsberatung wird von der zunehmenden Bedeutung des Empfehlungsmarketings berichtet, bei dem auch individuell beratene Arbeitnehmer/innen erfahrungsgemäß eine wichtige Rolle spielen.

In mehreren WBV hat sich offenbar der Einsatz eines internen transparenten Ausschreibungsmodells für Weiterbildungsangebote an KMU bewährt, in dem die WBV-Koordinator/inn/en als Vermittlungsinstanz fungieren. Demnach werden im Rahmen der Qualifizierungsberatung ermittelte Bedarfe in Form einer Ausschreibung für passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen als WBV-interner Service an Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern weitergeleitet, für das Interessierte Angebote abgeben können, die den betreffenden KMU zur Auswahl zur Verfügung gestellt werden. Zum Teil sind nur solche Weiterbildungseinrichtungen in das Verfahren einbezogen, die sich selbst im KMU-Bereich des WBV, z.B. in einer Arbeitsgruppe, verstärkt engagieren.

Daten zur Durchführung der Qualifizierungsberatung im Rahmen der WBV lassen sich auch der Beratungsstatistik für die IB entnehmen. Angesichts der dargestellten Differenzen im Profil sind allerdings die Gesamtzahlen der erfassten Beratungen (z.B. 1.611 im Jahr 2011) wenig aussagekräftig, abgesehen davon, dass erwartungsgemäß der Großteil auf WBV mit einem Schwerpunkt in der Beratung von KMU entfällt und fast ausnahmslos KMU beraten wurden. Als gewisse Branchenschwerpunkte kristallisieren sich die „sonstigen privaten Dienstleistungen“ heraus, zu denen z.B. der Gesundheitsbereich und die Altenpflege zu rechnen sind. Bezüglich der Beratungsinhalte dominiert die Förderberatung inkl. Beratung zum Weiterbildungsbonus.

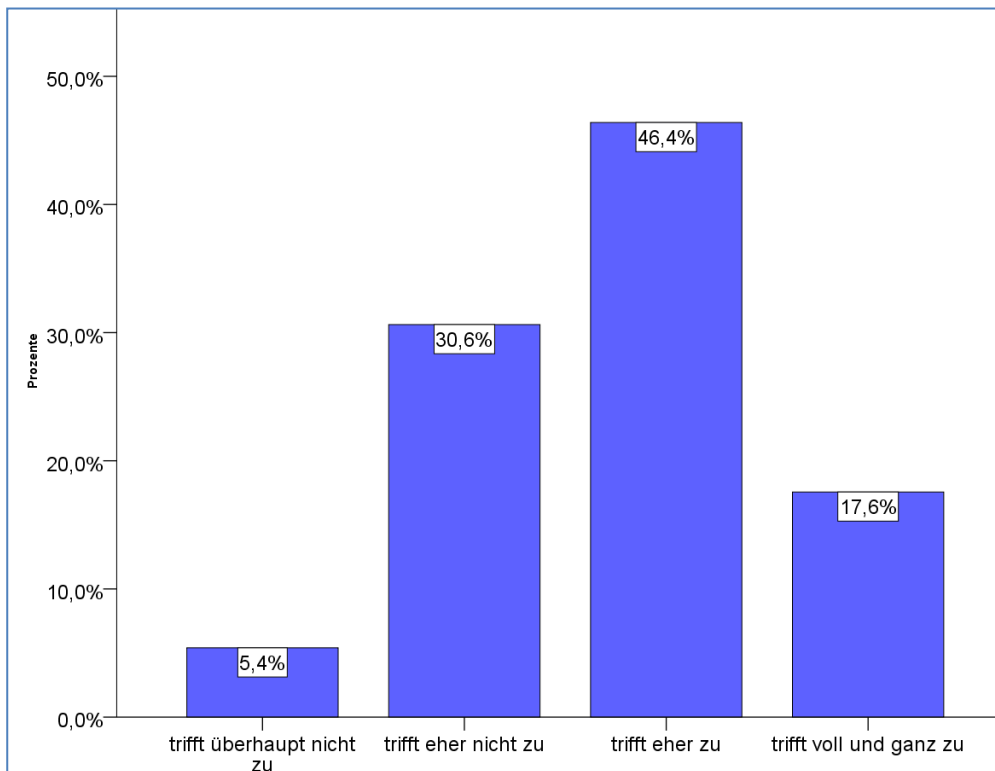
8.3 Bewertung der WBV-Qualifizierungsberatung aus Sicht der Mitglieder

Im Vergleich zu den Bewertungen hinsichtlich der Beratung von Bürger/innen und der Öffentlichkeitsarbeit „ihrer“ WBV fallen die im Rahmen unserer schriftlichen Befragung der Mitglieder abgegebenen Einschätzungen der Beratungsleis-

tungen für KMU kritischer aus.²¹ 34-36% der hierzu antwortenden Mitglieder sind der Meinung, dass es nicht oder eher nicht zutrifft, dass die Beratungsleistungen des WBV zu besseren Kontakten zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen geführt haben (vgl. Abbildung 19) oder dass durch diese Maßnahmen die Kompetenzentwicklung der Arbeitskräfte in KMU verbessert wurde (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 19: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kontakte zwischen Weiterbildungseinrichtungen und KMU durch Beratungsleistungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Um dem erhöhten Anteil ablehnender Antworten nachzugehen, ist es ratsam, sich wiederum an den Antworten der Mitglieder zu ihrem erwarteten und realisierten Nutzen zu orientieren. Unabhängig davon, ob die Mitglieder diesen Nutzen erwartet haben oder nicht, gaben 63,4% der Mitglieder dort an, ihren Zugang zu den Adressatengruppen nicht verbessert zu haben. Von diesen 63,4% (109 Ein-

²¹ Im Rahmen der zusätzlichen Expertengespräche mit Vertreter/innen von WBV-Mitgliedseinrichtungen für die Fallstudien wurden die WBV-Leistungen im Bereich Qualifizierungsberatung von KMU ebenfalls thematisiert. Diesbezügliche Einschätzungen wurden in die Einzelporträts integriert.

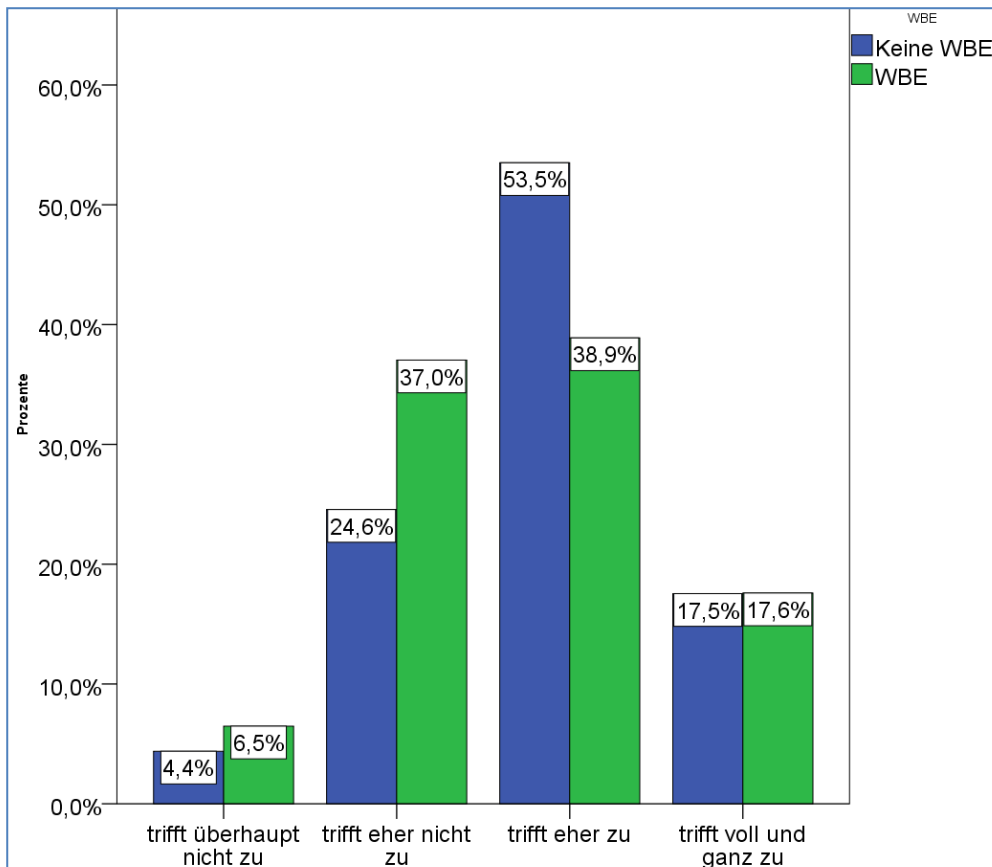
richtungen) haben wiederum 43,1% angegeben, dass KMU eine wichtige Adressatengruppe sind, wohingegen dies für 29% nicht der Fall ist.

Dennoch beurteilen die befragten Mitglieder die Beratungsleistungen „ihres“ WBV mehrheitlich als wirksam oder wenigstens eher wirksam. Abbildung 19 zeigt das Antwortverhalten der Einrichtungen zum Statement „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kontakte zwischen KMU und WBE verbessert“. ²² Der größere Teil der Befragten hält diese Aussage für zutreffend oder eher zutreffend (64%). Die Zustimmungstendenz nimmt jedoch stark ab, wenn man die Antworten jener Mitglieder, die auf Grund von konkreten Erfahrungswerten einschätzen können, ob die Beratungsleistungen zu besseren Kontakten zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen geführt haben, gesondert betrachtet. Dies sind natürlich die Weiterbildungseinrichtungen (vgl. Abbildung 20). 43,5% der Weiterbildungseinrichtungen sehen keine oder eher keine Verbesserung.

²² Die Abkürzung „WBE“ steht für Weiterbildungseinrichtung/en.

Abbildung 20: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kontakte zwischen Weiterbildungseinrichtungen und KMU durch Beratungsleistungen – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Beratungsleistungen des WBV haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert.“

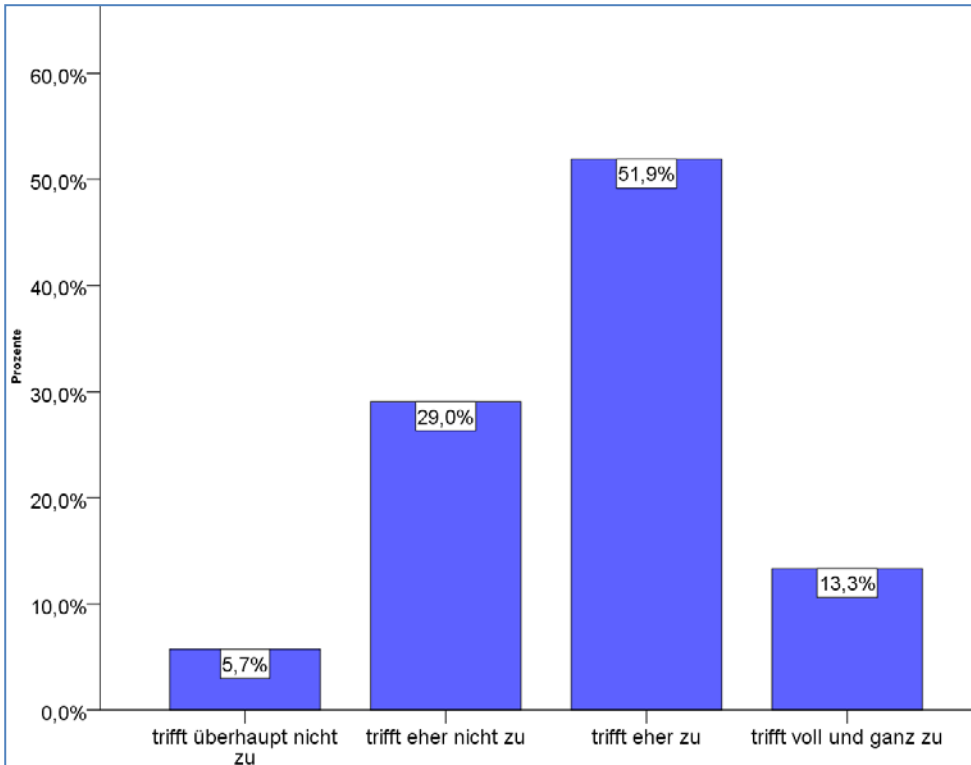


Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

In Abbildung 21 ist das Antwortverhalten zum Item „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.“ abgetragen. Auch hier gibt es eine starke Zustimmungstendenz (65,2%).

Abbildung 21: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung der Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften durch Beratungsleistungen für KMU (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

9. Qualitätssicherung und -entwicklung

Mit Blick auf den Kernarbeitsbereich „Qualitätssicherung“ der WBV können zwei Ausrichtungen unterschieden werden, sieht man davon ab, dass auch die Verbesserung der Transparenz über das Weiterbildungsangebot zumindest mittelbar der Qualität von Weiterbildung dient. Zum einen geht es um Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Qualität des Weiterbildungsangebots im regionalen Zuständigkeitsbereich der WBV und insbesondere die Qualität bzw. das Qualitätsmanagement bei den Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern zu verbessern. Zum anderen liegt ein Fokus auf der Qualitätssicherung und -entwicklung der WBV-Aktivitäten im engeren Sinne. Insofern handelt es sich hierbei faktisch um Querschnittsaufgaben.

Ihr gemeinsames Leitbild zur Qualität und zum Verbraucherschutz haben die WBV in einem Papier festgehalten, dessen Anerkennung im Sinne einer Selbstverpflichtung Voraussetzung für die Mitgliedschaft in einem Verbund ist und das auf den Internetseiten der WBV veröffentlicht wird.

Nach unseren Ergebnissen spielt der Arbeitsbereich Qualitätssicherung im Aufgabenspektrum aller WBV in den letzten Jahren eine untergeordnete Rolle.

9.1 Beiträge zur Qualitätsentwicklung des regionalen Weiterbildungsangebots

Dass Qualität als gemeinsames Thema von WBV-Mitgliedern in der jüngeren Vergangenheit in den meisten WBV nicht oben auf der Agenda steht, wird von den interviewten Koordinator/inn/en primär darauf zurückgeführt, dass inzwischen die meisten und insbesondere die größeren Weiterbildungseinrichtungen über eine Testierung oder Zertifizierung nach einem anerkannten Qualitätsmanagementsystem verfügen, deren Anforderungen deutlich über die Selbstbindung an das WBV-Leitbild hinausgehen.

Vor diesem Hintergrund beschränken sich die Aktivitäten der WBV im Bereich Qualität gegenwärtig in erster Linie auf Serviceleistungen der WBV-Koordinator/inn/en bzw. der Geschäftsstellen/Projektbüros für Mitglieder, die v.a. die Weiterleitung von Informationen über wichtige regionale oder überregionale Entwicklungen, Veröffentlichungen oder Veranstaltungen sowie bei Bedarf die Ermöglichung von Diskussionen und Erfahrungsaustausch umfassen. Davon ausgehend, dass die Qualifikation des Weiterbildungspersonals auch in den WBV-Mitgliedseinrichtungen den zentralen Faktor der Angebotsqualität darstellt, gehö-

ren vereinzelt auch Workshops und didaktische Trainings zu diesen Serviceleistungen. Zum Teil für 2012 und 2013 vorgesehene derartige Aktivitäten werden mit Hinweis auf verminderte Fördermittel allerdings nicht weiterverfolgt. Nicht zuletzt kann auch das vom WBV Neumünster betreute landesweite Kursportal für Weiterbildner/innen hier eingeordnet werden.

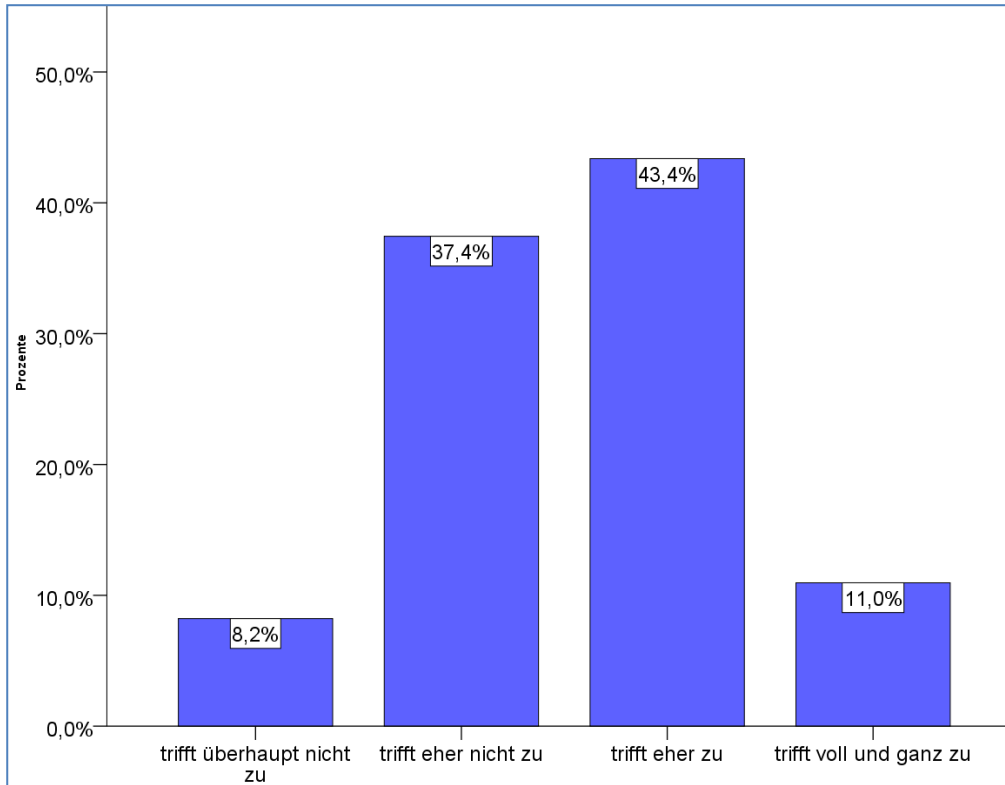
Wie zu den anderen Arbeitsbereichen der WBV wurden die Mitglieder auch zur Wirksamkeit der WBV-Maßnahmen zur Qualitätssicherung/-entwicklung befragt. Diese Maßnahmen sind der Überzeugung der befragten Mitglieder nach insgesamt wirksam oder eher wirksam. In der schriftlichen Befragung wurde diese Überzeugung über die zwei Statements „Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE²³ beigetragen.“ und „Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“ gemessen (vgl. Abbildung 22 und 24).

Auch hier lohnt es sich, das Antwortverhalten der Weiterbildungseinrichtungen gesondert zu betrachten. Durch Erfahrungen fundierte Angaben zum Qualitätsmanagement und zur Qualität der Weiterbildungsangebote der Weiterbildungseinrichtungen können realistischerweise nur von den Weiterbildungseinrichtungen selbst erwartet werden.

²³ Die Abkürzung „WBE“ steht für Weiterbildungseinrichtung/en.

Abbildung 22: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der Weiterbildungseinrichtungen durch Maßnahmen des WBV (Häufigkeiten in Prozent)

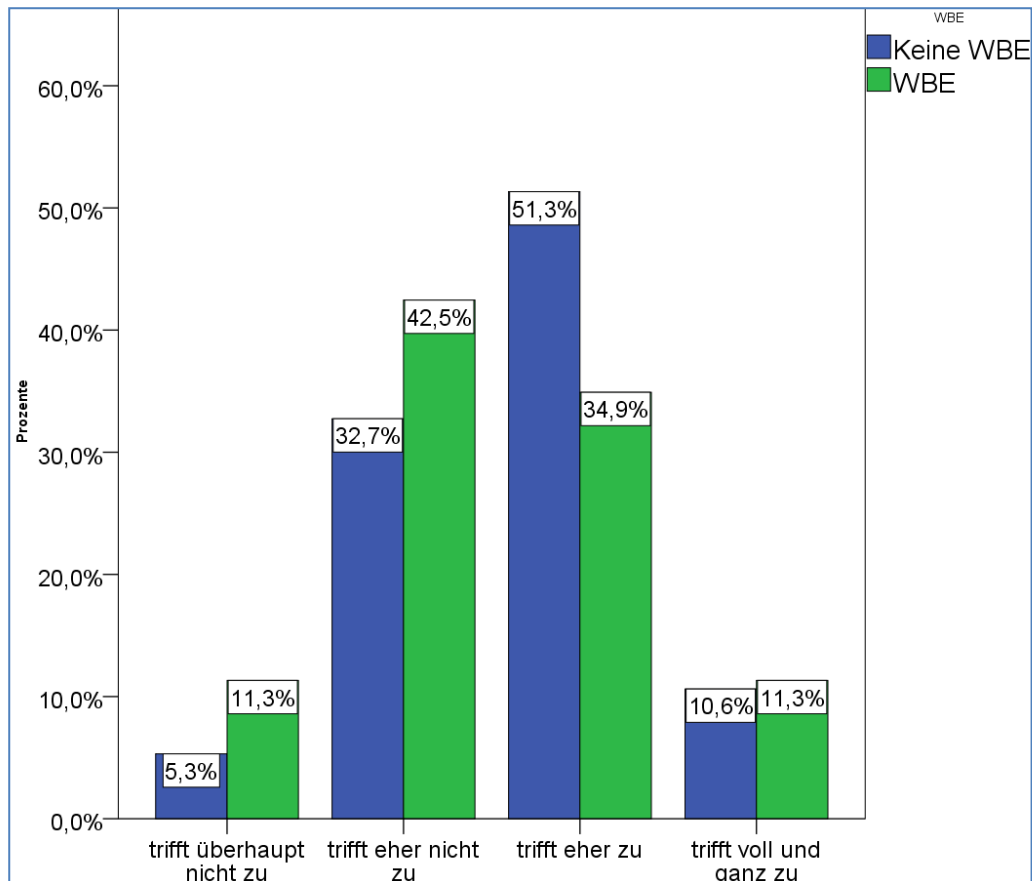
„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE beigetragen“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Abbildung 23: Mitglieder nach Überzeugungen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der Weiterbildungseinrichtungen durch Maßnahmen des WBV – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE beigetragen.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

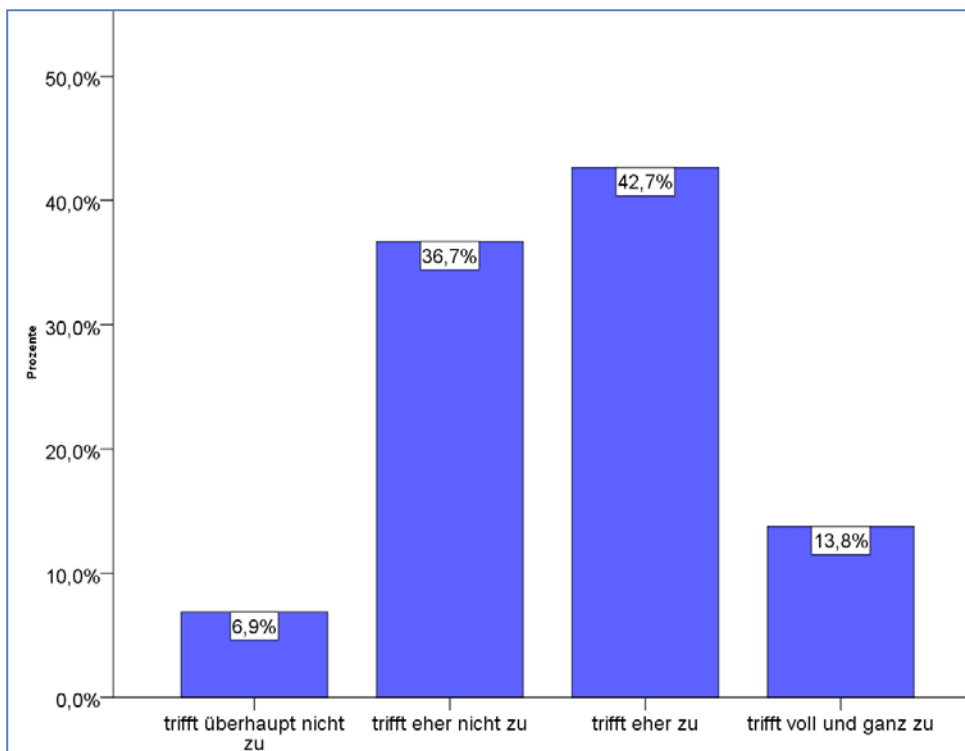
Ist eine Mehrheit aller Einrichtungen der Überzeugung, dass die Maßnahmen des WBV das Qualitätsmanagement der Weiterbildungseinrichtungen verbessert hat (54,4%), so sind von den Weiterbildungseinrichtungen nur 45,2% dieser Ansicht; eine Mehrheit 53,8% hält dies nicht oder eher nicht für überzeugend (vgl. Abbildung 23).

Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab, wenn das Antwortverhalten der befragten Mitglieder zum Statement „Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“ betrachtet wird. Über alle Mitglieder gemessen ist eine Mehrheit (56,5%) davon überzeugt, dass die Maßnahmen des WBV die Qualität der Weiterbildung erhöht haben (vgl. Abbildung 24). Eine knappe Mehrheit (51,4%) der Weiterbildungseinrichtungen ist jedoch vom Gegenteil überzeugt (vgl. Abbildung 24). Dies korrespondiert auch

mit den Angaben der Mitglieder zum Nutzen der WBV-Mitgliedschaft für ihre jeweilige Einrichtung. 68,9% der Einrichtungen geben in diesem Fragenkomplex an, dass sich die Qualität der Angebote in ihrer Einrichtung nicht durch die Mitgliedschaft im WBV verbessert hat.

Abbildung 24: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsqualität durch Maßnahmen des WBV (Häufigkeiten in Prozent)

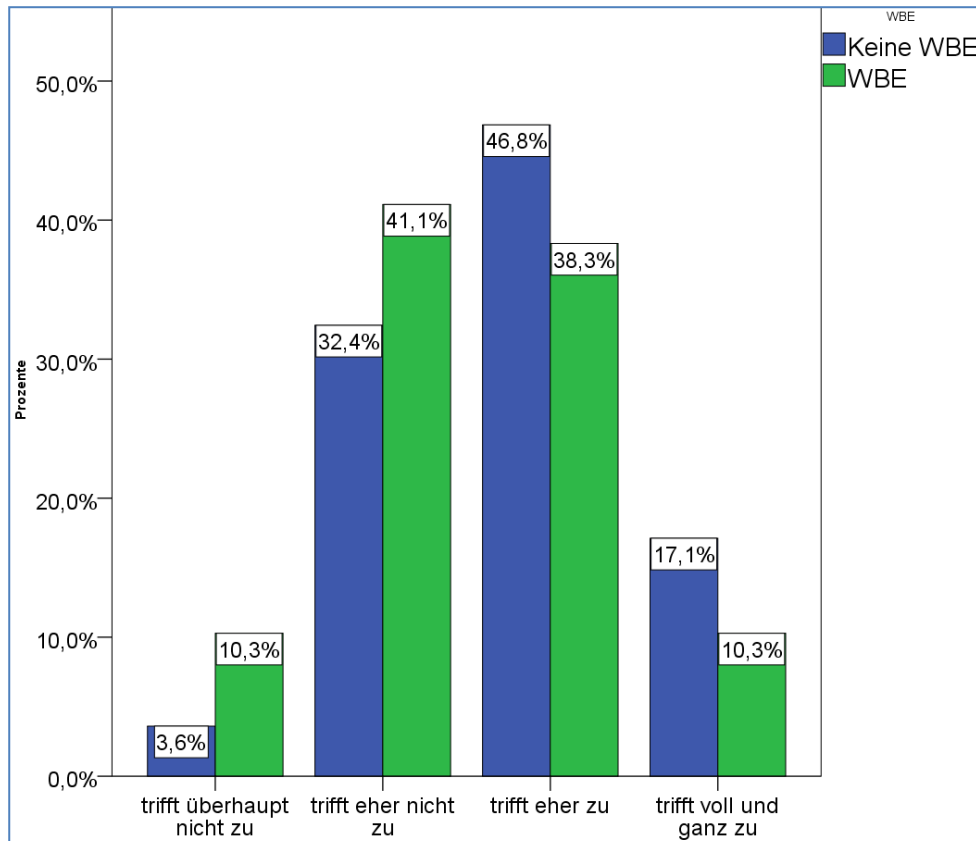
„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Abbildung 25: Mitglieder nach Überzeugungen zur Erhöhung der Weiterbildungsqualität durch Maßnahmen des WBV – differenziert nach Weiterbildungseinrichtungen/Nicht-Weiterbildungseinrichtungen (Häufigkeiten in Prozent)

„Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.“



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

9.2 Qualitätssicherung und -entwicklung der WBV-Arbeit

In Bezug auf die WBV-interne Qualitätssicherung und -entwicklung haben vor allem zwei Elemente einen übergreifend hohen Stellenwert, die Fortbildung des WBV-Personals sowie die Reflexion und Evaluation der WBV-Leistungen.

Ersteres bezieht sich insbesondere auf das Beratungspersonal, dessen Kompetenzentwicklung durch die Förderung der Teilnahme an einschlägigen Trainings und Schulungen unterstützt wird. Auf die Fortbildungsfunktion der landesweiten AG „Kollegiale Beratung“ wurde im Kap. 7 bereits hingewiesen.

Die (Selbst-)Evaluation der verschiedenen WBV-Leistungen erfolgt bisher offenbar in erster Linie arbeitsprozessbegleitend im Rahmen regelmäßiger Verbund-sitzungen und Abstimmungen der jeweiligen Projektteams. Systematische Analysen einzelner Arbeitsbereiche finden nach unseren Ergebnissen bisher nur vereinzelt statt oder sind in Planung, wurden von den WBV-Koordinator/inn/en in

den Expertengesprächen aber durchaus als sinnvoll und perspektivisch notwendig betrachtet zur bedarfsgerechten Weiterbildungsentwicklung des Angebots und Schärfung des eigenen Profils. Derartige Analysen betreffen z.B. die Nutzer/innen des Weiterbildungsberatungsangebots und ihre Anliegen oder die Auswertung der regionalen Kursportale.

C Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen

10. Projektträger

Bei den WBV handelt es sich formal gesehen um zeitlich befristet geförderte Projekte im Rahmen des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW) des Landes Schleswig-Holstein (Näheres zu Handlungsfeld, konkreter Maßnahmengruppe und deren Zielsetzung vgl. Kap. A 3.2). Als Antragsteller und Projektträger fungieren verschiedene Institutionen. Die WBV selbst sind (aktuell) keine juristischen Personen, die diese Funktionen wahrnehmen (können). Die Projektträger besitzen insofern Schlüsselfunktionen für die WBV, als sie letztlich die finanzielle und fachlich-inhaltliche Verantwortung gegenüber dem Land tragen. Bei den Projektträgern ist das Personal angestellt, das die Koordinierungs- und Serviceleistungen für die WBV-Mitglieder und des WBV für den Weiterbildungsbereich, Bürger/innen und KMU erbringt.

10.1 Trägerstrukturen

Der für die Evaluierung relevante Zeitraum seit 2008 war und ist für die WBV eine Phase nicht weniger Umbrüche, die zugleich den Charakter von Aufbrüchen haben und wesentlich auch die Trägerstrukturen miteinschließen.

In den Jahren 2011 und 2012 haben in zwei der zwölf WBV Projektträgerwechsel stattgefunden (Rendsburg-Eckernförde 2011 und Stormarn-Herzogtum Lauenburg 2012), die aus Sicht der in die Expertengespräche einbezogenen zuständigen Projektkoordinatorinnen bereits positive Wirkungen zeigen. Ein Trägerwechsel wurde im Zeitraum der Durchführung der Expertengespräche gerade vollzogen (Nordfriesland). Zudem wurden einige Fusionen konkret vorbereitet, die mit weiteren Trägerwechseln einhergingen, die formal ab 1.1.2013 wirksam geworden sind. Dies betrifft wiederum Rendsburg-Eckernförde sowie den Bereich Kreis Plön des WBV Ostholstein-Plön, die mit dem WBV Kiel fusioniert sind, wobei es auch in Kiel eine Veränderung gibt. Hier fungiert aktuell nicht mehr die kommunale Volkshochschule als Träger, sondern direkt das Amt für Kultur und Weiterbildung, Abteilung Volkshochschule, der Stadt Kiel. Der für den Kreis Ostholstein zuständige Teil des WBV hat sich mit dem WBV Lübeck zusammengeschlossen. Bis Ende 2012 und damit für die Evaluierung maßgeblich lag die Projektträgerschaft für sechs der zwölf WBV in Händen von Weiterbildungseinrichtungen, davon vier hauptamtlich geleitete kommunale Volkshochschulen (VHS), davon eine

großstädtische²⁴. Zudem fungierten das gewerkschaftliche Bildungszentrum verdi-Forum Nord in Neumünster sowie die DEULA, ein renommierter Bildungsträger für Agrar- und Umwelttechnik, Rendsburg, als Projektträger. Wirtschaftsförderungsgesellschaften der betreffenden Kreise und Kommunen hatten 2012 und ab 2013 die Projektträgerschaft für vier WBV.²⁵

Keiner dieser Kategorien zuzuordnen sind die Projektträger der WBV Flensburg-Schleswig und Stormarn-Herzogtum Lauenburg. Im ersten Falle (vgl. hierzu auch die Fallstudie im Berichtsteil D) wurde aus dem Mitgliederkreis des WBV heraus der mittlerweile als gemeinnützig anerkannte Verein „Initiative Weiterbildung“ (IW) gegründet, dem zwar Weiterbildungseinrichtungen angehören, der selbst aber nicht als Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt in Erscheinung tritt. Im zweiten Falle handelt es sich um die private INI Qualifizierung und Service gGmbH mit verschiedenen, v.a. öffentlich geförderten Projekten und Leistungen.

Unter fachlich-inhaltlichen Gesichtspunkten erweist sich aus Sicht der betreffenden Koordinator/inn/en die Projektträgerschaft durch eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft in mehrfacher Hinsicht als förderlich für die Arbeitsbereiche der WBV (vgl. hierzu auch die Fallstudien über die WBV Dithmarschen und Steinburg sowie Lübeck im Berichtsteil D): Hervorgehoben werden die Neutralität als öffentliche Einrichtung, die selbst kein Weiterbildungsanbieter ist, was der Akzeptanz als koordinierende Instanz unter den regionalen Weiterbildungsträgern und des Beratungsangebots zugutekäme. Besondere Relevanz wird der Nähe zur Wirtschaft als hilfreiche Rahmenbedingung für den Zugang zu KMU für die Beratung und die Gewinnung der dort Beschäftigten für Weiterbildung zugeschrieben – insbesondere aufgrund der einschlägigen Kompetenzen und verschiedener Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen sowie der Nutzung vorhandener Kontakte, Netzwerke und Kommunikationswege zu und mit Unternehmen.

Im Unterschied dazu stehen die anderen Projektträger für Kernkompetenzen im Bereich Weiterbildung (vgl. hierzu auch die Fallstudie über den WBV Pinneberg im Berichtsteil D). Dabei können v.a. den Volkshochschulen ein hoher Bekanntheitsgrad, eine besondere Bürgernähe und spezifische Zugänge zu gering qualifizierten Bevölkerungsgruppen (wie Personen ohne Schulabschluss oder mit Migrationshintergrund) bescheinigt werden, die ebenfalls Synergien für die ver-

²⁴ Dies betrifft die WBV Kiel und Pinneberg. Mitgerechnet wurden hier auch der WBV Segeberg, für den die VHS faktisch die laufenden Geschäfte führt, formal jedoch die Stadt Norderstedt, Bildungswerke Norderstedt, Projektträger ist, sowie die KulTour Oldenburg GmbH als kommunaler Betrieb, in den die VHS als früherer Projektträger des WBV Ostholstein-Plön eingegangen ist.

²⁵ inkl. WBV Nordfriesland, wo der Wechsel im zweiten Halbjahr 2012 vollzogen wurde und in der praktischen Arbeit bereits zum Tragen kommt

schiedenen Arbeitsbereiche der WBV und insbesondere für die Information und Beratung von Bürger/inne/n ermöglichen. Für die Arbeit der WBV als hilfreich und vorteilhaft einzuschätzende fachliche Querverbindungen und personelle Schnittstellen zu anderen Schwerpunkten weisen auch fast alle anderen Projektträger auf, z.B. der zuständige Arbeitsbereich des verdi-Forums Nord oder die INI Qualifizierung und Service gGmbH durch verschiedene, auch bundesweite Projekte (vgl. Kap. A 2.3).

Eine gewisse Sonderstellung nimmt der Projektträger des WBV Flensburg-Schleswig insofern ein, als hier ebenfalls Kernkompetenzen bzgl. des regionalen Weiterbildungsmarkts eingebracht werden, der WBV allerdings das bislang einzige Projekt des Trägervereins darstellt.

Gemeinsam ist den Weiterbildungsanbietern unter den Projektträgern, dass sie faktisch als Wettbewerber mit den Mitgliedern ihrer WBV mehr oder weniger in Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt stehen. Hier gilt es insbesondere, zum einen Vertrauen sowie die notwendige Glaubwürdigkeit und Akzeptanz als neutrale Koordinierungsinstanz unter den relevanten Akteuren zu gewinnen und dauerhaft zu erhalten und zum anderen die Trägerneutralität der Beratungsleistungen für Bürger/innen und Unternehmen zu gewährleisten. Diesen Herausforderungen sind die Projektträger bzw. ihre WBV-Mitarbeitenden aus Sicht der Koordinator/inn/en offenbar bisher gerecht geworden, nicht zuletzt deshalb, weil auch in der Außendarstellung der Leistungen die WBV und nicht die Projektträger in Erscheinung treten.

Auch die institutionelle Verfasstheit, die Finanzkraft und die vorhandene Infrastruktur der Projektträger stellen erfahrungsgemäß wichtige Rahmenbedingungen für die WBV und ihre Nachhaltigkeit dar. Insbesondere die Wirtschaftsförderungsgesellschaften erweisen sich in diesem Sinne den Ergebnissen der Evaluierung zufolge als eher „starke“ Institutionen. Dies gilt sowohl für die personellen und fachlichen Ressourcen für das Management und die Administration derartiger Projekte als auch für finanzielle Handlungsspielräume, z.B. für die erforderliche Ko-Finanzierung, zur Vorfinanzierung von Fördermitteln und Übernahme finanzieller Risiken oder Möglichkeiten von Personalgestellungen²⁶, oder die Verfügbarkeit von Räumen und technischer Sachausstattung. Während Ähnliches auch für die eher „großen“ (Weiterbildungs-)Institutionen unter den Projektträgern gilt, sehen – gewissermaßen auf der anderen Seite – die Vertreter/innen „kleiner“

²⁶ Bei einer Personalgestellung handelt es sich gemäß § 4 Abs. 3 TVöD / TV-L um die auf Dauer angelegte Beschäftigung bei einem Dritten unter Fortsetzung des bestehenden Arbeitsverhältnisses. Die Personalgestellung wird als Instrument dann eingesetzt, wenn Aufgaben des Beschäftigten zu einem Dritten verlagert werden.

Träger gerade in diesem Bereich deutlich nachteilige Rahmenbedingungen ihrer WBV.

Entsprechende Argumente spielen denn auch eine wesentliche Rolle bei den gerade vollzogenen Zusammenschlüssen. Insbesondere die Teil-Fusionen des WBV Ostholstein-Plön mit den WBV Kiel bzw. Lübeck gingen mit einem Wechsel von einem sich als eher „klein“ kennzeichnenden Träger mit kaum zureichender Infrastruktur und Personalausstattung für den derzeit erforderlichen Aufwand für Management und Administration des WBV als EU-Projekt hin zu „potenten“ Institutionen in Kiel und Lübeck einher.

Ergänzt sei an dieser Stelle, dass sich mit Blick auf die anderen WBV nur in Flensburg-Schleswig Ende 2012 ein Trägerwechsel oder eine Fusion ebenfalls perspektivisch eine Option darstellte, um die institutionellen Rahmenbedingungen für die WBV-Aktivitäten zu verbessern. Akteure weiterer WBV erwarten in Abwägung von potentiellen Vor- und Nachteilen gegenwärtig keinen Mehrwert aus einem WBV-Zusammenschluss bzw. einem Trägerwechsel.

10.2 Mitgliedereinschätzungen zu Projektträgern und ihrer WBV-Koordination

Wie die Projektträger und ihre Bedingungen zur Erfüllung der WBV-Aufgaben von den Mitgliedern eingeschätzt werden, dazu geben einige Ergebnisse der schriftlichen Befragung Auskunft. Neben den grundsätzlich zu stellenden Fragen nach der Zufriedenheit mit den Leistungen der Service- und Geschäftsstelle des WBV und den Arbeitsbedingungen im WBV wurden in die Erhebung auch Fragen zum Projektträger und zur WBV-Koordination als solches aufgenommen (vgl. Abbildung 26). Die Arbeitsschwerpunkte der Mitgliedseinrichtungen legen dabei die Annahme nahe, dass sich einige Projektträgerkonstellationen – auch aus Sicht der Mitglieder – als besser geeignet erweisen als andere.

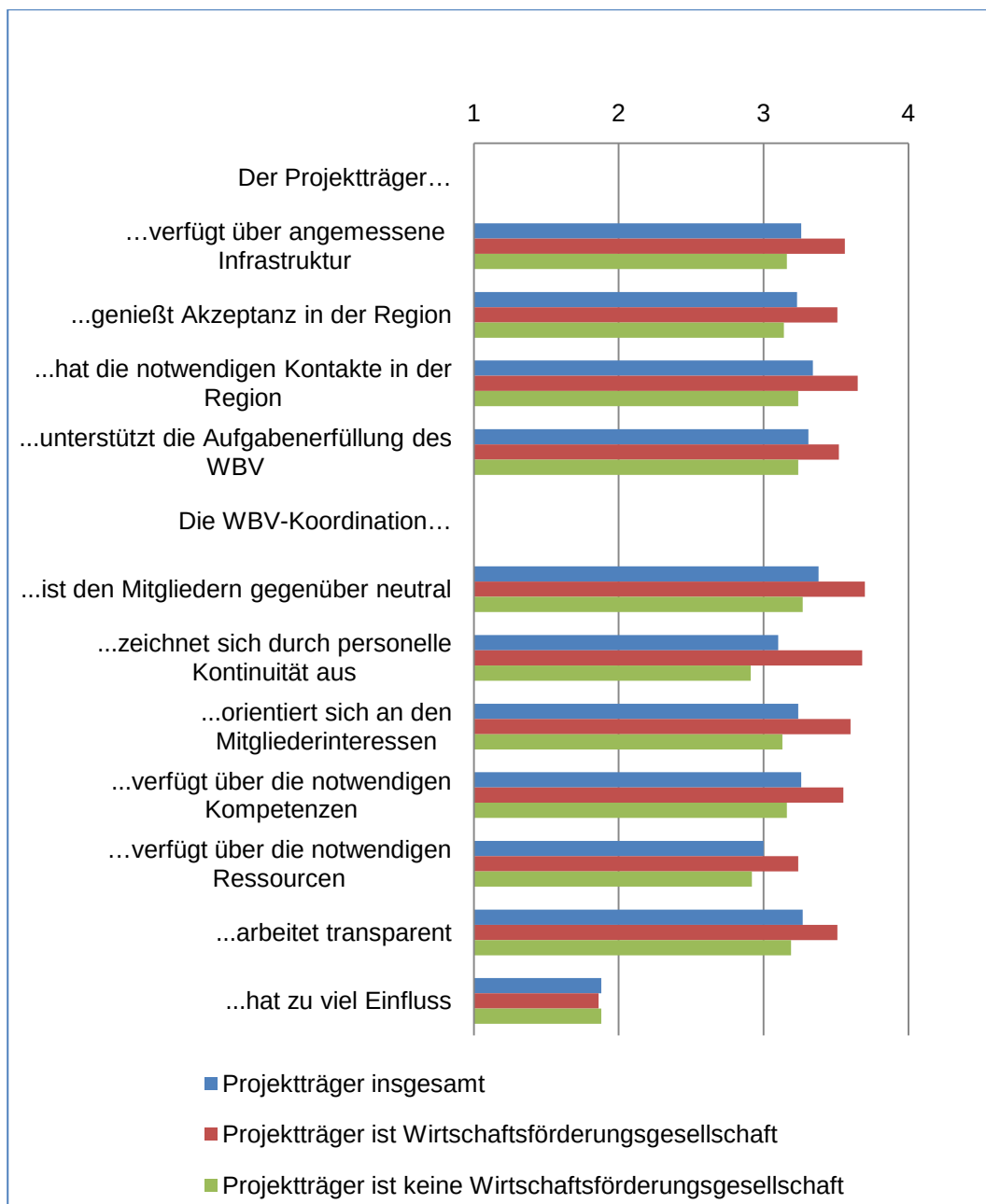
Der überwiegende Teil der Weiterbildungseinrichtungen bietet entweder ausschließlich oder als Hauptkomponente berufliche Weiterbildung an. Die wichtigste Zielgruppe der Weiterbildungseinrichtungen sind Arbeitnehmer (vgl. Kap. 11.2). Es ist daher naheliegend davon auszugehen, dass – auch aus Sicht der WBV-Mitglieder – Träger, die sich durch eine entsprechende Wirtschaftsnähe auszeichnen, als besonders gut geeignet betrachtet werden, die Koordinationsleistungen für einen WBV zu erbringen, da sie von Haus aus korrespondierende Kompetenzen und Kontakte in die Arbeit einbringen können (vgl. Kap. 10.1). Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass auch Weiterbildung zu einem

ganz wesentlichen Teil Wirtschaft ist. 35% der Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern (die größte Teilgruppe) sind KMU, weitere 6% bezeichnen sich als wirtschaftsnah. Hinzu kommen 10% aller Mitglieder, die ebenfalls KMU, aber keine Weiterbildungsanbieter sind (vgl. vgl. Kap. 11.1). Auch aus diesem Grund liegt es nahe, zu prüfen, ob es Wirtschaftsförderungsgesellschaften nach Auffassung der WBV-Mitglieder besser als anderen Projektträgern gelingt, sich an den Mitgliederinteressen zu orientieren.

Für die Datenauswertung wurde im konkreten Fall unterschieden zwischen den WBV, die durch eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft koordiniert werden und jenen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Von den 306 vollständig oder wenigstens teilweise ausgefüllten Fragebögen enthielten 272 eine Antwort auf diese Fragen. Sowohl Projektträger als auch Koordination werden durchgehend gut bewertet. Dennoch zeigt sich eine ebenso durchgehende Auffälligkeit. In jedem einzelnen Fall, außer dem letzten Item „...hat zu viel Einfluss“ wird den Statements stärker zugestimmt, wenn es sich beim Projektträger um eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft handelt. Zum Zeitpunkt der Mitgliederbefragung traf dies auf drei WBV zu, in denen 69 der 272 Mitglieder organisiert waren, die eine Auskunft gegeben haben. Die im Mitgliederprofil deutlich werdende Wirtschaftsnähe und Präferenz für berufliche Weiterbildung (vgl. Kap. 11) scheinen Wirtschaftsförderungsgesellschaften besonders gut gerecht zu werden. Vor allem die Statements zu den Kontakten in der Region, der Infrastruktur des Projektträgers sowie der Orientierung an Mitgliederinteressen werden von den Mitgliedern abweichend beurteilt, wenn es sich beim Projektträger um eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft handelt. Hier sind die Differenzen am höchsten. Lediglich die personelle Kontinuität der WBV-Koordination wird mit noch größerem Abstand zustimmend bewertet.

Abbildung 26: Mitglieder nach Überzeugungen zum Projektträger und zur WBV-Koordination (Mittelwerte)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Der unmittelbare Eindruck macht deutlich, dass Projektträger bzw. die jeweilige WBV-Koordination immer dann besser beurteilt werden, wenn es sich dabei um eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft handelt.

Da die WBV, in denen 2012 Wirtschaftsförderungsgesellschaften Projektträger waren (Dithmarschen, Lübeck und Steinburg) zugleich zu den ältesten Verbünden zählen, liegt die Vermutung nahe, dass die besonders gute Beurteilung ein

Artefakt dieser Tatsache ist. Dies wird vor allem dann klar, wenn man sich die Bedeutung des Faktors Zeit für die Ausprägung der abhängigen Variablen vor Augen führt. Dies betrifft insbesondere die Funktionen der WBV-Koordination. Um die Annahme einer besonderen Eignung von Wirtschaftsförderungsgesellschaften zur WBV-Koordination und zur Projektleitung gegen diese Annahme abzusichern, ist es nötig, das Alter der WBV zu kontrollieren. Die Ergebnisse entsprechender statistischer Berechnungen (vgl. Tabelle 5 in Anhang 2) belegen, dass Wirtschaftsförderungsgesellschaften unabhängig vom Alter „ihres“ WBV als die effektiveren Projektträger wahrgenommen werden.

Die Vorteile, die sich aus einer Projektträgerschaft durch eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft ergeben, reichen über die bloßen Überzeugungen der Mitglieder hinsichtlich der Eigenschaften des Projektträgers an entscheidenden Punkten hinaus.

Sie zeigen sich – erwartungsgemäß – auch in Bezug auf den Zugang zu KMU bzw. Arbeitnehmer/innen, der im Rahmen der Weiterbildungsförderung gemäß Förderrichtlinien für die WBV explizit verbessert werden soll. Dies belegen zusätzliche Berechnungen (vgl. Tabellen 6 u. 7 in Anhang 2) anhand der Ergebnisse zum tatsächlich realisierten Nutzen der WBV-Mitgliedschaft für den Zugang zu Adressatengruppen (vgl. Kap. B 4), wobei insgesamt 65 Mitglieder angegeben haben, dass sich der Zugang zu spezifischen Adressatengruppen durch die Mitgliedschaft im WBV verbessert hat.

Demnach sind WBV in Trägerschaft von Wirtschaftsförderungsgesellschaften schon bei der Verbesserung des Zugangs zu Zielgruppen insgesamt leicht im Vorteil. Dieser Vorteil bezogen auf KMU und Arbeitnehmer/innen wird noch klarer, wenn aufgegliedert wird, zu welchen Adressatengruppen die Mitglieder ihren Zugang verbessern konnten. Zugleich bestehen keine Nachteile in anderen Bereichen.

11. Mitgliedsstrukturen

Die WBV sind qua Auftrag gehalten, möglichst alle in ihrem Zuständigkeitsbereich ansässigen Weiterbildungseinrichtungen sowie weitere weiterbildungsrelevante Akteure als Mitglieder, Mitwirkende oder (strategische) Kooperationspartner zu gewinnen und in die Verbundarbeit einzubinden.

11.1 Zahl und Profil der WBV-Mitglieder

Folgt man den diesbezüglichen Angaben der Projektträger in den Sachberichten über die Verbundaktivitäten der letzten Jahre sowie den Aussagen in den Expertengesprächen, so kann dieses Ziel in den meisten Fällen als weitgehend erreicht betrachtet werden. Insbesondere für die „älteren“ WBV gilt demnach, dass jeweils zumindest alle wichtigen großen und „klassischen“ Weiterbildungseinrichtungen sowie die Mehrzahl eher kleiner und auch Nischen- und Spezial-Anbieter an den WBV beteiligt sind. Mit Blick auf die Aufnahme von Einzeltrainern als Mitglieder unterscheiden sich die Positionen und Regelungen der WBV.

Andere, insbesondere für die Schwerpunktsetzung der WBV auf die berufliche Weiterbildung wichtige Institutionen wie Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften (sofern nicht selbst Projektträger), berufsbildende Schulen, Hochschulen, Arbeitsagenturen/Jobcenter, Beratungsstellen Frau & Beruf oder KMU sind mehrheitlich – wenn nicht als Mitglieder direkt beteiligt – so doch zumindest über systematische Kontakte und/oder einzelne Aktivitäten eingebunden.

In einzelnen WBV blieben Versuche, noch „fehlende“ (Weiterbildungs-)Institutionen für eine Mitgliedschaft bzw. Mitwirkung zu gewinnen, unseren Informationen zufolge bislang erfolglos. Nur im Falle des WBV Stormarn-Herzogtum Lauenburg blieb die Zahl der Mitgliedschaften im Erhebungszeitraum weit hinter dem Potential zurück. Hier werden nach Aussagen der neuen Projektleitung unter der vorherigen Projektträgerschaft aus Unzufriedenheit ausgeschiedene Akteure für eine Rückkehr in der WBV geworben, was in etlichen Fällen offenbar auch schon gelungen ist.

Die jeweils konkrete Mitgliederzahl der WBV variiert, wie nicht anders zu erwarten, vor allem angesichts der unterschiedlich großen regionalen Zuständigkeitsbereiche der WBV und ihrer Differenzen bezüglich städtischer und ländlicher Strukturen, die auch mit einer unterschiedlichen Dichte der Weiterbildungseinrichtungen und Präsenz relevanter Institutionen einhergehen.

Einen Überblick über die Anzahl der WBV-Mitglieder vermittelt die nachstehende Übersicht 2, die auf den Meldungen der WBV-Koordinator/inn/en für die Online-Befragung im Rahmen der Evaluation basiert (Stand: August 2012).

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass es Doppel- und Dreifachmitgliedschaften einiger über die WBV-Grenzen hinaus und überregional agierender Institutionen gibt.²⁷

Übersicht 2: Anzahl der Mitglieder der WBV (Stand: August 2012)

WBV	<i>Dithmarschen</i>	<i>Flensburg-Schleswig</i>	<i>Kiel</i>	<i>Lübeck</i>	<i>Neumünster-Mittelholstein</i>	<i>Nordfriesland</i>
Mitglieder	20	62	51	104	29	38
WBV	<i>Ostholstein-Plön</i>	<i>Pinneberg</i>	<i>Rendsburg-Eckernförde</i>	<i>Segeberg</i>	<i>Steinburg</i>	<i>Stormarn-Herzogtum Lauenburg</i>
Mitglieder	63	27	30	29	30	36

Demnach hatten die WBV im August 2012 insgesamt 519 Mitglieder. Gemessen an der Mitgliederzahl war Dithmarschen mit 20 Mitgliedern der kleinste und Lübeck mit 104 der größte WBV; im „Mittelfeld“ lagen Flensburg-Schleswig und Ostholstein-Plön mit 62 bzw. 63 Mitgliedern.

Im Zuge der Zusammenschlüsse verändert sich die Bandbreite deutlich: Unter der Prämisse, dass die meisten der seinerzeitigen Mitglieder der WBV Ostholstein-Plön und Rendsburg-Eckernförde auch in den fusionierten WBV Mitglied bleiben, wächst der neue WBV KielRegion auf rund 100 Mitglieder an und der neue WBV Lübeck-Ostholstein auf über 140, was sicher neue Herausforderungen für die Koordination und Kommunikation im WBV mit sich bringen dürfte.

Erwartungsgemäß ist nur eine Minderheit der antwortenden WBV-Mitglieder an zwei oder mehr WBV beteiligt: Dies traf im August 2012 auf 31 bzw. 9 Einrichtungen zu.²⁸

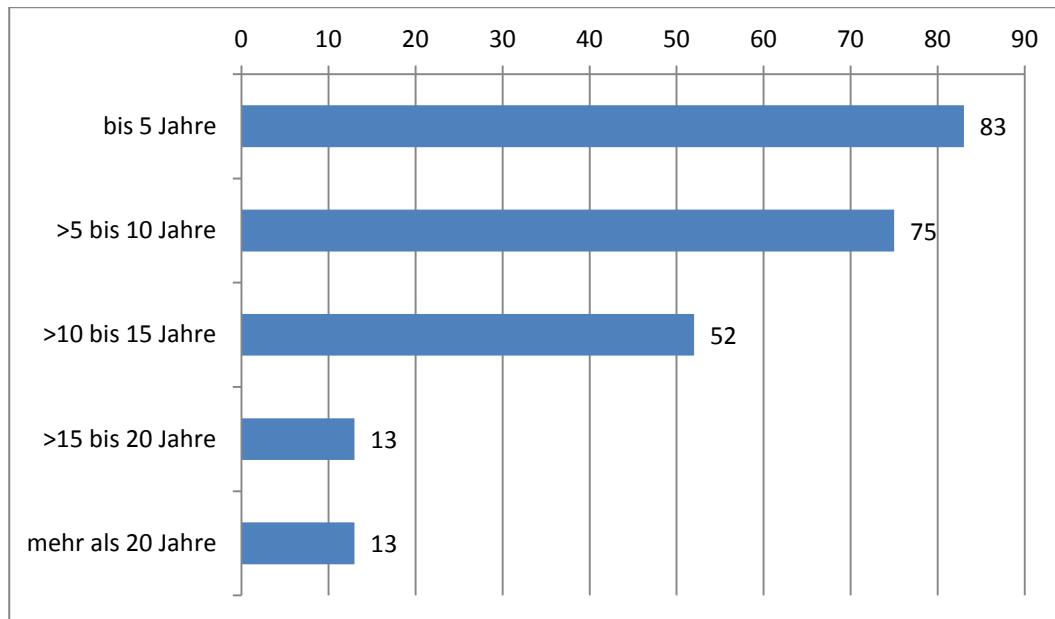
Die nachstehende Abbildung 27: Mitglieder nach Dauer der Mitgliedschaft im WBV (absolute Häufigkeiten; N=236) gibt einen Überblick über die Dauer der

²⁷ Die betreffenden Institutionen bzw. Akteure wurden zur Online-Befragung allerdings jeweils nur einmal eingeladen, so dass die Grundgesamtheit von 480 Kontaktierten unter der Gesamtzahl der Mitgliedschaften liegt.

²⁸ Diese Einrichtungen wurden gebeten, den Fragebogen nur für einen WBV zu beantworten.

WBV-Mitgliedschaften. Demnach arbeiten jeweils rund ein Drittel der Mitglieder (N=238) höchstens fünf Jahre, zwischen fünf und 10 Jahren bzw. mehr als 10 Jahre in „ihrem“ WBV mit. Die Mehrheit der Einrichtungen sind also langjährige Mitglieder.

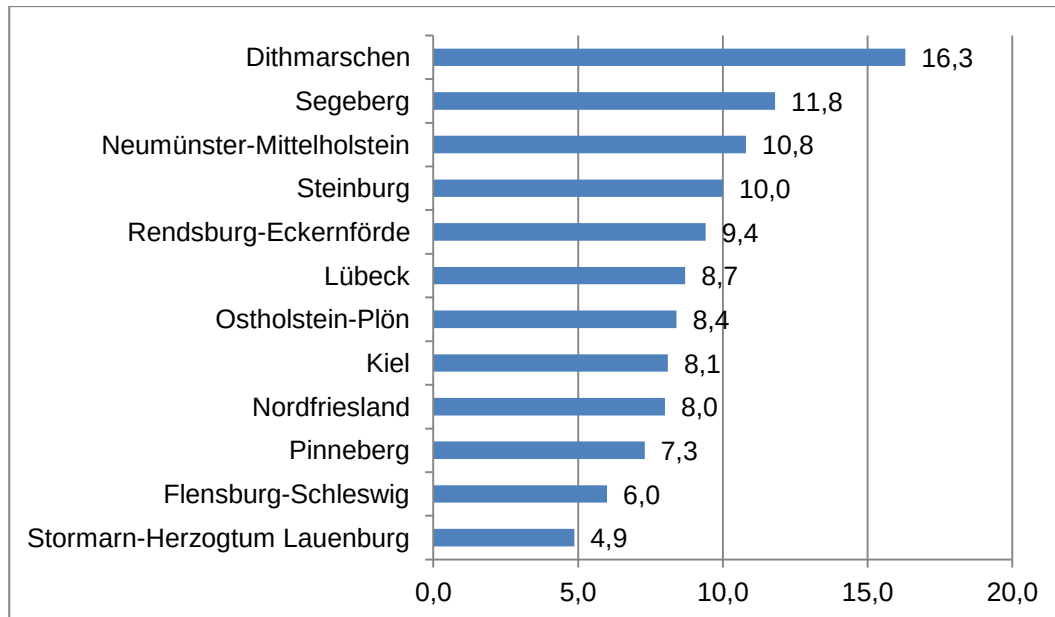
Abbildung 27: Mitglieder nach Dauer der Mitgliedschaft im WBV (absolute Häufigkeiten; N=236)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Berücksichtigt man die unterschiedlichen Gründungszeitpunkte der WBV, zeichnet sich – erwartungsgemäß – ab, dass die durchschnittliche Mitgliedsdauer mit dem Alter der Verbünde korrespondiert (Abbildung 28). Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse eine große Kontinuität und Stabilität unter den Mitgliedseinrichtungen.

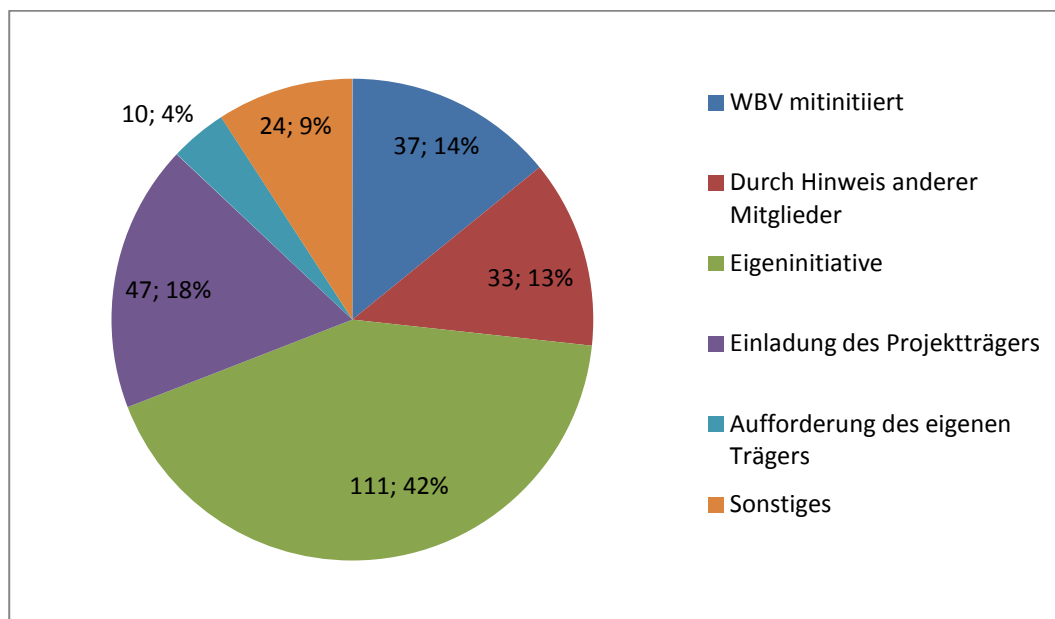
Abbildung 28: Mitglieder nach durchschnittlicher Dauer der Mitgliedschaft im WBV in Jahren (Mittelwert; N=238)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Der größte Teil der Einrichtungen gibt an, aus Eigeninitiative dem WBV beigetreten zu sein (42%); 14% zählen sich zu den Mitinitiatoren des WBV. Des Weiteren spielen Einladungen des Projektträgers (18%) und Hinweise anderer Mitglieder (13%) eine Rolle (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29:: Mitglieder nach Zustandekommen ihrer WBV-Mitgliedschaft (absolute Häufigkeiten; Häufigkeiten in Prozent; N=262)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die WBV weisen zwar eine auf den Weiterbildungsbereich fokussierte Mitgliederstruktur auf, sind aber mit Blick auf die Kernaufgaben ihrer Mitglieder durchaus recht heterogen zusammengesetzt. Genauere Aufschlüsse dazu liefern wiederum die Ergebnisse der Mitgliederbefragung, in deren Rahmen auch Angaben zum Profil der Einrichtungen erhoben wurden.

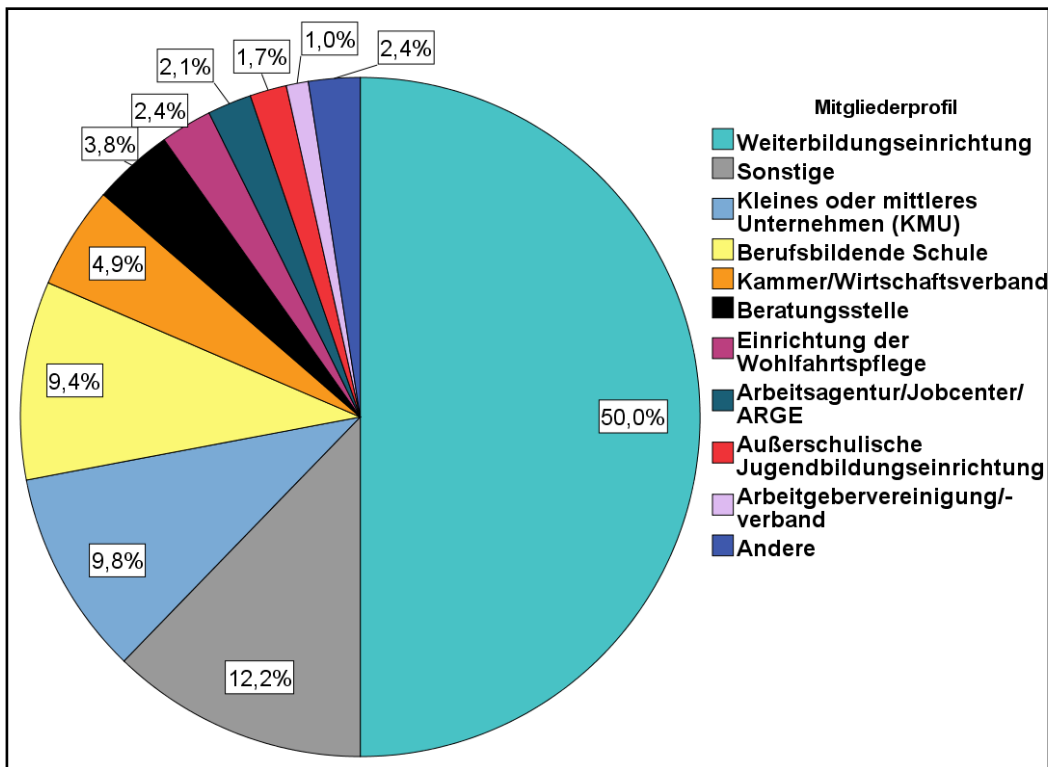
Von den 286 Einrichtungen, die Angaben zum Typ ihrer Einrichtung gemacht haben (vgl. Abbildung 30), sind 143 (50%) Weiterbildungseinrichtungen. Dieser Einrichtungstyp dominiert erwartungsgemäß mit großem Abstand die WBV in Schleswig-Holstein.

35 Einrichtungen (12,2%) konnten sich keiner der Antwortvorgaben zuordnen, haben aber das dazugehörige Textfeld genutzt, um ihre Einrichtung zu beschreiben. 18 dieser 35 Einrichtungen können unseres Erachtens der Weiterbildung zugeordnet werden, wobei es sich sowohl um ganz eindeutige Weiterbildungseinrichtungen handelt als auch um Einrichtungen, deren Geschäftsbereiche sich über Weiterbildung hinaus auch auf andere Tätigkeitsfelder erstrecken, sowie um Einrichtungen, deren Einordnung in die Kategorie der Weiterbildung zumindest aus der Perspektive der Antwortenden nicht eindeutig ist. Dazu zählen bspw. Sportbildungseinrichtungen und private Coaches. Bei den restlichen 17 Mitgliedern, die sich der Kategorie „Sonstige“ zugeordnet haben, handelt es sich um ein sehr heterogenes Feld von Einrichtungen. Dazu gehören Unternehmensberatungen, Personalentwicklungsunternehmen, Vereine zur Wirtschaftsförderung, soziale Beratungs- und Betreuungsstellen, kulturelle Einrichtungen und Kirchen. 28 Mitglieder (9,8%) sind kleine oder mittlere Unternehmen (KMU). Berücksichtigt man die Zusammensetzung der Kategorie „Sonstige“, handelt es sich bei den KMU um die zweitgrößte Kategorie. Dies ist insofern eine beachtenswerte Größe, als sich hier der besondere Fokus der WBV auf die Beratung von KMU und ihren Beschäftigten auch in der Mitgliederstruktur widerspiegelt.

Fast ebenso häufig wie KMU sind berufsbildende Schulen vertreten. 27 Einrichtungen (9,4%) rechnen sich dieser Kategorie zu. 14 Einrichtungen (4,9%) sind Kammern oder Wirtschaftsverbände, 11 Beratungsstellen (3,8%), 7 Einrichtungen der Wohlfahrtspflege (2,4%). 6 Mitgliedseinrichtungen (2,1%) sind Arbeitsagenturen und/oder Jobcenter, 5 außerschulische Jugendbildungseinrichtungen (1,7%). Mit 1% fallen die 3 Arbeitgebervereinigungen, die Mitglied in einem WBV sind, zumindest in den Häufigkeiten kaum noch ins Gewicht. Hinter „Andere“ verbergen sich Antwortvorgaben, die nur von einer oder zwei Einrichtungen gewählt wurden. Dies sind: „Gebietskörperschaft“ (0,3%), „allgemeinbildende Schule“

(0,3%), „Fachhochschule/Universität“ (0,7%), „Größeres Wirtschaftsunternehmen“ (0,7) und „Gewerkschaft“ (0,3%).

Abbildung 30: Mitglieder nach Einrichtungstypen (Häufigkeiten in Prozent)



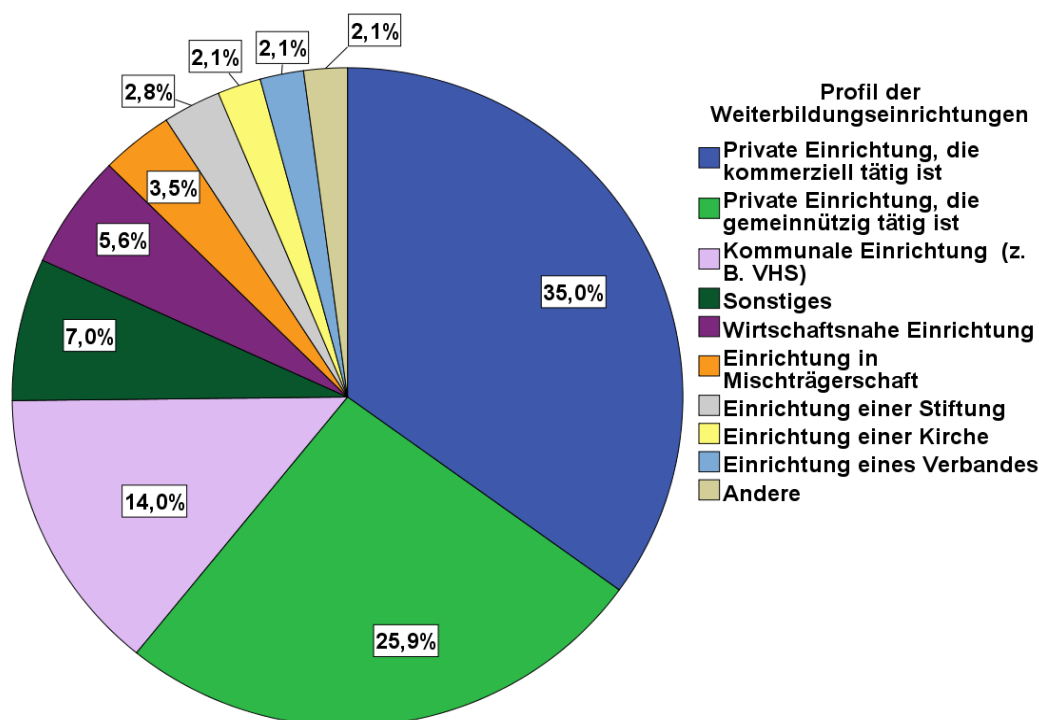
Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbände, Mitgliederbefragung 2012

Angesichts der Heterogenität der Weiterbildungslandschaft haben wir weitere Angaben zum Profil der an den WBV beteiligten Weiterbildungseinrichtungen erhoben.

11.2 Profil der Weiterbildungseinrichtungen

Von den 143 Weiterbildungseinrichtungen sind 50 private Einrichtungen (35%), die am Markt kommerziell tätig sind (vgl. Abbildung 31). 37 Einrichtungen (25,9%) sind privat und gemeinnützig. Die drittstärkste Kategorie bilden die kommunalen Einrichtungen, wobei es sich im Wesentlichen um Volkshochschulen handeln dürfte. 20 WBV-Mitglieder (14%) haben sich dieser Kategorie zugeordnet.

**Abbildung 31: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Typen
(Häufigkeiten in Prozent)**



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbände, Mitgliederbefragung 2012

10 Einrichtungen (7%) haben sich der Kategorie „Sonstiges“ zugeordnet. Auch dieser Antwortvorgabe war ein Textfeld beigelegt, in dem sich die Einrichtung genauer beschreiben konnte. Alle 10 Einrichtungen haben davon Gebrauch gemacht. Bei drei dieser Einrichtungen handelt es sich um Volkshochschulen, die als Verein eingetragen oder vollständig ehrenamtlich tätig sind.²⁹

8 der Verbundmitglieder (5,6%) haben angegeben, wirtschaftsnahe Einrichtungen zu sein. 5 sind Einrichtungen in Mischträgerschaft (3,5%). 4 sind Einrichtungen einer Stiftung (2,8%), und jeweils 3 Verbundmitglieder ordneten sich einer Kirche oder einem Verband zu.

Hinter „Andere“ verbergen sich zwei Kategorien, deren Häufigkeiten und prozentuale Anteile nicht ins Gewicht fallen.³⁰

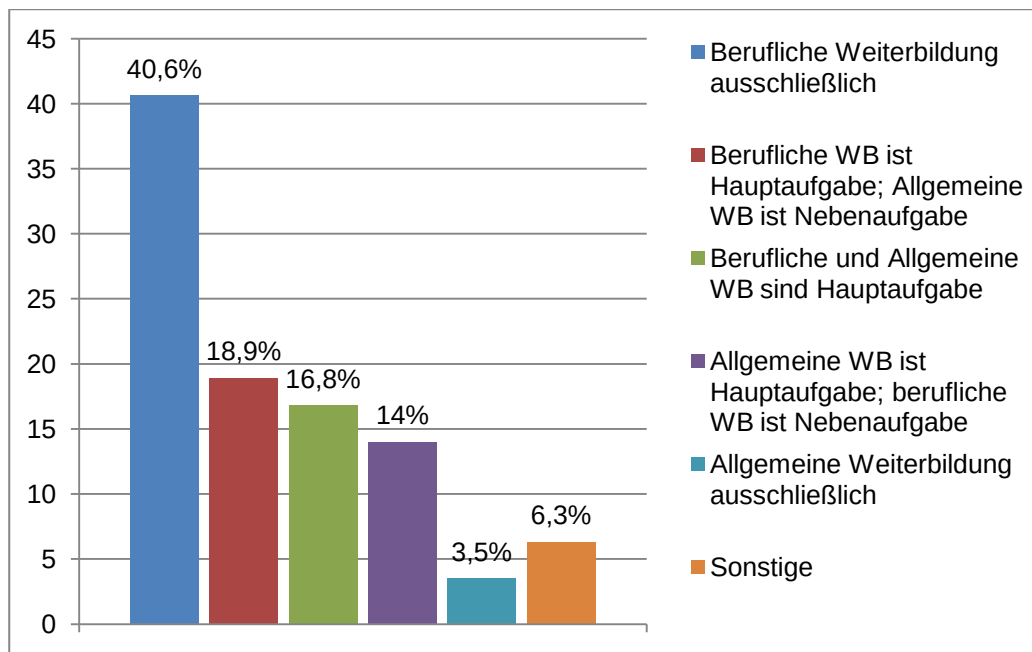
Die Weiterbildungsanbieter wurden im Zuge der Erhebung auch nach ihrem Angebot gefragt. Sie konnten hinsichtlich allgemeiner (inkl. politischer/kultureller) und beruflicher Weiterbildung jeweils in die Kategorien „Hauptaufgabe“, „Nebenaufgabe“ oder „überhaupt nicht im Angebot“ einordnen. Vorausgesetzt, dass eine

²⁹ Des Weiteren finden sich hier Mitglieder, die sich nicht weiter spezifiziert als „Trägereinrichtung“, „private Einrichtung“ oder „sonstiger Verein“ bezeichnet haben.

³⁰ Dabei handelt es sich um eine „Einrichtung einer Gewerkschaft“ (0,7%) und zwei „staatliche Einrichtungen“ (1,4%).

Weiterbildungseinrichtung ihre Hauptaufgabe in der Weiterbildung sieht und sich jedes Weiterbildungsangebot entweder der allgemeinen oder beruflichen Weiterbildung zuordnen lässt, ergeben sich 6 plausible Kombinationen (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Angebotschwerpunkten (Häufigkeiten in Prozent; N=143)



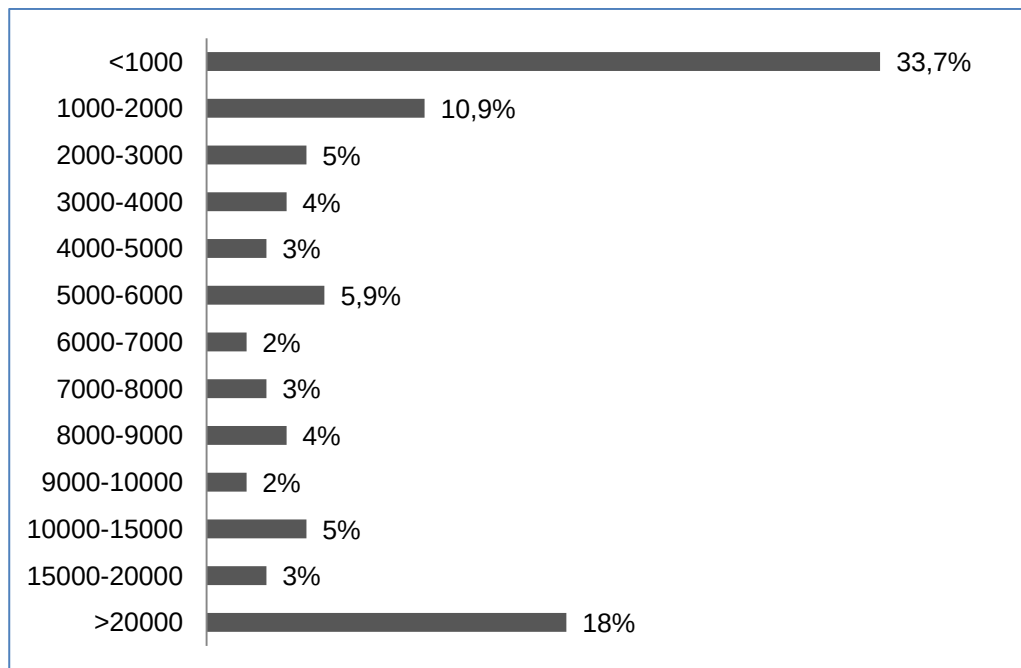
Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Erwartungsgemäß dominiert insgesamt mit klarem Abstand die berufliche Weiterbildung. Für insgesamt 76,3% der Weiterbildungseinrichtungen, die Mitglieder in einem WBV sind, ist die berufliche Weiterbildung eine Hauptaufgabe. 58 (40,6%) bieten überhaupt nur berufliche Weiterbildung an. Für 27 (18,9%) ist es die einzige Hauptaufgabe, allgemeine Weiterbildung ist für diese nur ein Nebengeschäft. Für 24 (16,8%) ist sowohl die berufliche als auch die allgemeine Weiterbildung eine Hauptaufgabe. Lediglich 20 von 143 (14%) Weiterbildungseinrichtungen legen einen Schwerpunkt auf allgemeine Weiterbildung und bieten berufliche Weiterbildung nur als Nebenaufgabe an. Gerade 5 (3,5%) bieten ausschließlich allgemeine Weiterbildung an. Unter „Sonstige“ sind jene Einrichtungen subsummiert, deren Antwortkombination unter den genannten Prämissen nicht plausibel ist.³¹

³¹ Dabei handelt es sich um Einrichtungen, die sich als Weiterbildungseinrichtungen verorten, jedoch kein Weiterbildungsangebot haben (2 Einrichtungen, 1,4%) oder ihr Weiterbildungsangebot nur als Nebenaufgabe bezeichnen. Allgemeine und berufliche Weiterbil-

Im Zuge der Erhebung wurden die 143 Weiterbildungseinrichtungen auch hinsichtlich ihrer Größe befragt. 101 Weiterbildungseinrichtungen haben dazu Angaben gemacht. Die Größe der Einrichtungen wurde über die Zahl der Unterrichtsstunden und der Teilnehmenden, jeweils für das Jahr 2011, gemessen. Sowohl die Verteilung der Unterrichtsstunden als auch die der Teilnehmenden beschreiben eine sehr heterogene Zusammensetzung der Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern. Dies gilt im besonderen Maße für die Zahl der Unterrichtsstunden. Im Mittel haben die Weiterbildungseinrichtungen im Jahr 2011 34.796 Unterrichtsstunden durchgeführt, wobei die Angaben über einen sehr großen Bereich streuen.³² Einen Eindruck vermittelt Abbildung 33.

Abbildung 33: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Größe gemessen an durchgeführten Unterrichtsstunden im Jahr 2011 (Häufigkeiten in Prozent)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbände, Mitgliederbefragung 2012

Der Median der Verteilung der Unterrichtsstunden liegt bei 3.120, d.h. 50% der Einrichtungen haben im Jahr 2011 3.120 oder weniger Unterrichtsstunden durchgeführt. 18% der Einrichtungen haben im Bezugsjahr 20.000 oder mehr Stunden durchgeführt, davon 7 Einrichtungen zwischen 20.000 und 30.000 Stunden.

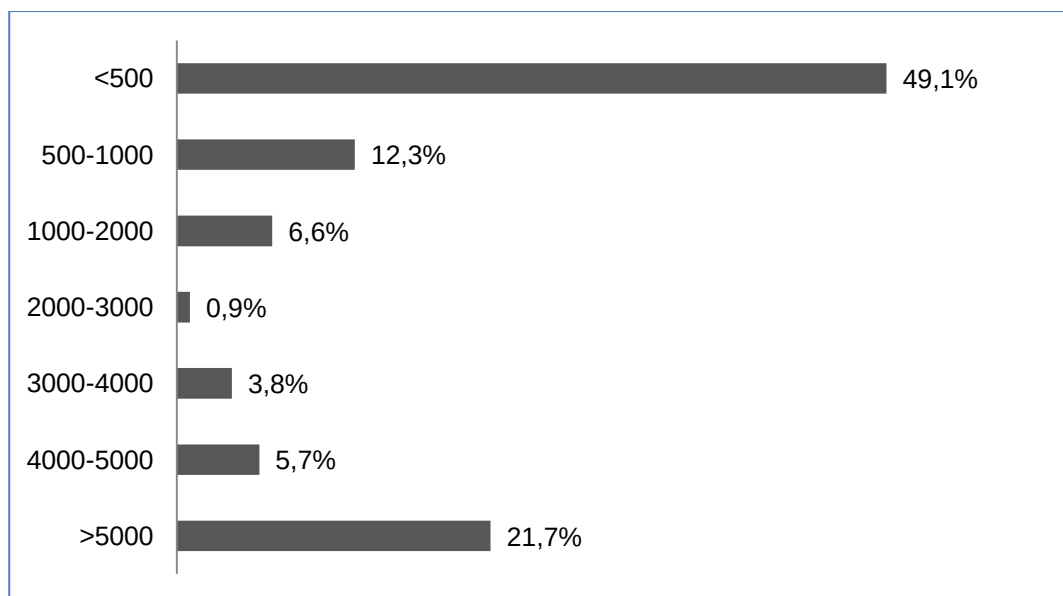
dung ist für eine Einrichtung nur Nebenaufgabe; eine weitere Einrichtung gibt an, ausschließlich allgemeine Weiterbildung anzubieten, dies jedoch als Nebenaufgabe. Vier Einrichtungen (3,5%) geben an, ausschließlich berufliche Weiterbildung anzubieten, dies allerdings als Nebenaufgabe.

³² Die Spannweite beträgt 1.200.000, die Standardabweichung liegt bei 137.638.

den, 4 zwischen 30.000 und 50.000 sowie 2 zwischen 50.000 und 100.000. 6 Einrichtungen haben mehr als 100.000 Unterrichtsstunden durchgeführt. Das Maximum liegt bei 1,2 Millionen. Am häufigsten sind also sehr kleine Weiterbildungseinrichtungen, gefolgt von sehr großen Einrichtungen.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab, wenn die Größe der Weiterbildungseinrichtungen über die Zahl der Teilnehmenden operationalisiert wird (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 34: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach Anzahl der Teilnehmenden im Jahr 2011 (Häufigkeiten in Prozent)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

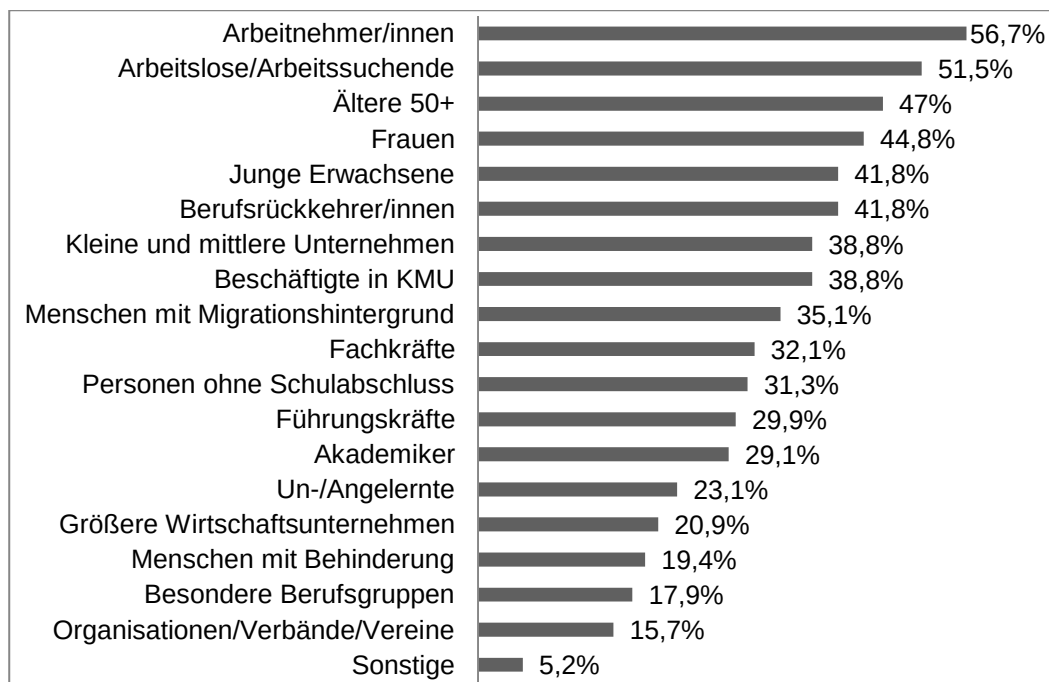
Im Durchschnitt hatten die Weiterbildungseinrichtungen in den WBV 2011 2.560 Teilnehmende; rund die Hälfte hatte weniger als 500 Teilnehmende. Der Bereich, in dem der Mittelwert angesiedelt ist (2000-3000), ist tatsächlich der (statistisch gesehen) unbedeutendste.³³ Wie schon bei der Zahl der Unterrichtsstunden, so zeichnet sich auch hier ab, dass die Heterogenität in der Größe der Mitgliedseinrichtungen keine normale Verteilung über das mögliche Größenspektrum darstellt, sondern dass es sich um eine auffällige Kombination sehr kleiner und sehr großer Einrichtungen handelt. Zwischen 5.000 bis 10.000 Teilnehmende finden sich 16 Einrichtungen, mehr als 10.000 Teilnehmende im Berichtsjahr 2011 hatten 5 Einrichtungen. Die größte Einrichtung hat 24.900 Teilnehmende angegeben.

³³ Dementsprechend ist auch hier die Standardabweichung extrem hoch (4261).

Heterogenität in Bezug auf die Größe von Netzwerken ist eine ambivalente Kategorie. Nur wo es Unterschiede gibt, ist eine Verknüpfung unterschiedlicher Positionen sinnvoll und möglich. Die Teilnahme so großer Mitglieder weist einerseits darauf hin, dass in diesen Fällen die in den Regionen wichtigen Akteure am WBV beteiligt sind, und darüber hinaus auch überregionale Kapazitäten einfließen können. Andererseits ist eine große Unterschiedlichkeit der Akteure im Netzwerk nicht eben förderlich; dies vor allem dann, wenn die Unterschiede auf der Größe der Einrichtungen basieren. In solchen Fällen ist auch immer ein Machtgefälle impliziert (vgl. Feld 2008, S. 41ff.). Kleineren Einrichtungen fällt es unter solchen Umständen schwer, sich zu profilieren und von den großen Mitgliedern abzugrenzen (vgl. Feld 2008, S. 91).

Die Weiterbildungseinrichtungen wurden im Zuge der Erhebung auch zu den Adressatengruppen befragt, die für die Arbeit der Einrichtung besonders wichtig sind. Von den 143 Weiterbildungseinrichtungen haben 134 dazu Angaben gemacht. Die Antwortvorgaben konnten durch Mehrfachnennung beantwortet werden (Abbildung 35).

Abbildung 35: Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern nach besonders wichtigen Adressatengruppen (Häufigkeiten in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Dem bereits bekannten Profil der Weiterbildungseinrichtungen in den WBV entsprechend, steht auch hier die berufliche Weiterbildung im Vordergrund. Arbeitnehmer/innen und Arbeitslose/Arbeitssuchende sind die am häufigsten genannten Adressaten. Es folgen auf dem dritten, vierten und fünften Platz Zielgruppen, die sich durch askriptive Merkmale auszeichnen: Ältere; Frauen; junge Erwachsene. Dann folgen Adressatengruppen der beruflichen Bildung.

12. Ressourcen

Zentrale Voraussetzungen für die Umsetzung der Ziele und konkreten Aufgaben der WBV ist die Verfügung über ausreichende Ressourcen. Dies bezieht sich im Wesentlichen auf die finanziellen Grundlagen und aktuellen Förderbedingungen sowie die personelle Ausstattung. Da auf das Personal und seine Qualifikationen bereits im Kontext der verschiedenen Kernarbeitsbereiche eingegangen wurde, beschränken wir uns hier auf übergreifende Aspekte. Im Mittelpunkt stehen im Folgenden daher Fragen der Finanzierung und Förderbedingungen der WBV.

12.1 Finanzierung und Förderbedingungen

Die Finanzierung der WBV im Rahmen des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW)³⁴ erfolgt gegenwärtig aus drei Quellen: aus Mitteln des Landes Schleswig-Holstein und der EU aus dem EFRE-Fonds für regionale Entwicklung sowie aus Eigenmitteln der WBV, d.h. der Projektträger und die Mitglieder sorgen für die notwendige anteilige Ko-Finanzierung in Höhe von 30% der jeweiligen Gesamtfinanzierung. Möglichkeiten zur Erbringung der Eigenmittel bestehen in Form von Personalgestellungen durch Dritte (im WBV mitarbeitende Einrichtungen) für die Teilnahme u.a. an Sitzungen, Messen sowie Personalgestellungen und Barmittel des Trägers. Seit 2011 müssen die Mittel jeweils für ein Jahr beantragt werden; die Bewilligung erfolgt im Herbst für das Folgejahr. Zuständig für die Abrechnungen und deren Prüfungen ist aufgrund der EFRE-Förderung seit 2008 die Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB), die einem Koordinierungsreferat im Wirtschaftsministerium untersteht. Daneben gibt es das für die WBV fachlich zuständige Referat, das das DIE mit der Evaluation beauftragt hat. Insgesamt umfassten die Fördermittel für die WBV im Jahr 2011 rd. 2.116.500 €. Für das Jahr 2012 erfolgte eine Kürzung um 10% auf 1.905.000 € (Quelle: Protokoll der LAG-Sitzung am 06.06.2011).

Hinsichtlich ihrer Gesamtfinanzierung unterscheiden sich die WBV deutlich voneinander (Quelle: Finanzierungspläne der WBV). Der WBV Rendsburg-Eckernförde hat für 2011 und 2012 den niedrigsten Ansatz, gefolgt von Dithmarschen und Steinburg. Den höchsten Etat weist der WBV Lübeck auf, gefolgt von Neumünster-Mittelholstein und Flensburg-Schleswig.

³⁴ Zur Einordnung der WBV in die Handlungsfelder des ZPW vgl. Kap. A 3.2 dieses Berichts.

Zur Erbringung der erforderlichen Eigenmittel werden in vier WBV umfangreichere Personalgestellungen des Projektträgers genutzt (s. dazu auch die Fallstudien im Teil D dieses Berichts). Insbesondere aber wird die Personalgestellung durch Sitzungsgelder eingesetzt, wobei sich die Anteile an der Gesamtfinanzierung stark unterscheiden. Nur bei den WBV Dithmarschen und Steinburg wurde und wird auf die Anrechnung von Sitzungsgeldern bisher verzichtet.

Auf der Ausgabenseite schlagen insbesondere die Personalkosten für die WBV-Mitarbeitenden zu Buche. Für das Jahr 2012 bewegen sich die entsprechenden Anteile an der Gesamtfinanzierung zwischen 43% und 77%. Unter den Sachkosten kommt mit Blick auf die Aufgaben der WBV im Bereich Bildungswerbung/ Öffentlichkeitsarbeit den dafür vorgesehenen Mitteln besondere Bedeutung zu. Auch hier unterscheiden sich sowohl die absoluten Werte als auch die Anteile an den Gesamtkosten beträchtlich zwischen den WBV, letztere bewegen sich zwischen 2% und 9%.

In den Expertengesprächen mit den Koordinator/inn/en wurden zahlreiche Aspekte im Zusammenhang mit der gegenwärtigen WBV-Förderung und der Programmabwicklung durch die IB kritisiert und als hinderliche Rahmenbedingungen und Beeinträchtigungen für die inhaltliche Arbeit und die Erfüllung der Kernaufgaben der WBV herausgestellt.

Mit Blick auf die nur noch auf jeweils ein Jahr befristete Förderung wurde zum einen der administrative Aufwand als unverhältnismäßig betrachtet. Zum anderen würde sich die relativ kurze Frist als nachteilig auf die Personalsituation auswirken. Demnach seien die Arbeitsverhältnisse in den WBV eher unattraktiv, führten zu Verunsicherung der Mitarbeitenden und zu vergleichsweise hoher Personalfluktuation, was wiederum den Einarbeitungsaufwand erhöhen würde.

Zum Teil wurde die Projektförderung mit der Ko-Finanzierung durch Eigenmittel grundsätzlich kritisch und als eher ungeeignet betrachtet für die WBV und ihre Infrastrukturleistungen, die sie für das Land erbringen. Dies galt insbesondere für das Beratungsangebot, für das eine verlässliche Förderung als notwendig betrachtet wurde. Auch sei nicht nachvollziehbar und einsichtig, warum dieses aus Eigenmitteln der Projektträger und der Mitglieder mitfinanziert werde, ohne dass den Einrichtungen daraus ein direkter Nutzen entstünde.

Mit Blick auf die Erbringung der Eigenmittel wurde der derzeitige Anteil von 30% von der Mehrheit der in die Expertengespräche einbezogenen WBV-Vertreter/innen als grenzwertig eingeschätzt; eine Erhöhung – so die überwiegende Position – würde den Fortbestand der WBV in Frage stellen.

Deutlicher noch als die Höhe des Eigenanteils wurde von einigen Gesprächspartner/inne/n die Art der Mittelgenerierung durch Sitzungsgelder kritisch hinterfragt: Im Prinzip sei dies zwar ein nachvollziehbares und plausibles Modell, ginge es doch grundsätzlich zu recht von der Annahme aus, dass die WBV-Mitglieder in den Sitzungen kostenrelevante Leistungen erbringen. Als Instrument zur Erbringung der Ko-Finanzierung sei es allerdings widersprüchlich und fände dort seine Grenze, wo sich die Zahl an Sitzungen und Teilnahmen sinnvoll nicht weiter ausweiten lässt, weil es sachlogisch keine Notwendigkeit dafür gibt und auch die Ressourcen der Mitglieder begrenzt sind. Zudem würden Vor- und Nachbereitungszeiten von Sitzungen und zum Teil weite Anfahrtswege nicht angemessen berücksichtigt. Auch in diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Abhängigkeit der öffentlichen Aufgabe Beratung von einer privaten Finanzierung mittels Sitzungshäufigkeit und -beteiligung der WBV-Mitglieder problematisiert.

Eine besondere Brisanz erhält dieses Finanzierungsinstrument durch den Umstand, dass mit der Übernahme der administrativen Abwicklung und Prüfung der WBV-Projekte durch die IB in der aktuellen Förderperiode ab 2011 die Anforderungen an den Nachweis für die Sitzungsgelder verändert wurden. War es in der letzten Förderperiode in Abstimmung mit dem Fachreferat des Wirtschaftsministeriums Praxis, eine Stundenpauschale in Höhe von 38 € für die Teilnahme an Sitzungen anzusetzen, so wird nunmehr eine schriftliche Erklärung verlangt, dass die Stundensätze tatsächlich verdient werden. Gehaltsnachweise werden nicht verlangt.

Vor dem Hintergrund, dass die Verwendungsnachweisprüfung für die letzte Förderperiode 2008-2010 den Angaben zufolge 2011 überwiegend noch nicht abgeschlossen war, sind einige WBV zudem mit einer faktisch rückwirkenden Nichtanerkennung von Kosten (v.a. Sitzungsgelder) durch die IB konfrontiert worden. In der Folge müssen nach dem letzten Stand unserer Erhebungen letztlich die Projektträger für die entstehenden Finanzierungslücken bzw. -defizite aufkommen. Nach Auskunft der WBV-Koordinator/inn/en sind die Projektträger auf das Wohlwollen der WBV-Mitglieder angewiesen, Angaben zu ihren Gehältern zu machen, was aber von der übergroßen Mehrheit als unangemessen abgelehnt würde. In einigen Fällen hätte diese neue Anforderung schon zu Überlegungen geführt, aus dem WBV auszutreten.

Des Weiteren wurde in den meisten Expertengesprächen bemängelt, dass von der IB kein für alle verbindliches schriftlich fixiertes Regelwerk zu den Anforderungen an die Projektträger zur Orientierung zur Verfügung gestellt würde, so wie es bei anderen Förderprogrammen üblich sei. Im Zeitraum der Evaluierung be-

stand daher der Eindruck, die Anerkennungspraxis sei stark personenabhängig, individuell und nicht nachvollziehbaren kurzfristigen Veränderungen unterworfen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich WBV-Vertreter/innen in den Gesprächen nicht zuletzt seitens des Landes die Schaffung von mehr Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit in der Förderung wünschten, um Reibungsverluste zu vermeiden.

12.2 Personal

Auch bzgl. des im Rahmen der WBV bei den Projektträgern beschäftigten Personals und dessen Kapazitäten gibt es beträchtliche Unterschiede, was mit den oben bereits erwähnten Differenzen in den Gesamtfinanzierungen korrespondiert, stellen Personalkosten doch den größten Ausgabeposten dar.

Das festangestellte Personal der WBV lässt sich anhand seiner Aufgabenstellungen in drei Gruppen gliedern (vgl. hierzu auch die Fallstudien im Berichtsteil D): Die Projektleitungen sind i.d.R. in leitender Funktion beim Projektträger unbefristet beschäftigt und mit überwiegend eher geringen Stundenanteilen für die WBV tätig. Die zumeist befristet beschäftigten Projektmitarbeitenden nehmen Koordinations- bzw. Moderationsfunktionen wahr, sind als Berater/innen tätig und/oder betreuen andere Kernarbeitsbereiche fachlich. Hinzu kommen für Assistenzaufgaben und Sachbearbeitung überall Verwaltungskräfte. Auf die mit den befristeten Arbeitsverhältnissen verbundene Problematik der Personalfluktuations wurde oben bereits hingewiesen. Hier seien noch die offenbar differierenden Entgelte für vergleichbare Aufgaben zwischen den WBV erwähnt, die den Eindruck der Ungleichbehandlung erwecken und zum Teil auch im Zusammenhang von WBV-Zusammenschlüssen eine Herausforderung darstellen. Einige WBV setzen zudem Honorarkräfte für bestimmte Aufgaben ein.

Gravierende Unterschiede bei den Kapazitäten der WBV zeigen sich nicht unerwartet vor allem bei dem für die Kernarbeitsbereiche zuständigen Personal, insbesondere im Feld der Beratung (vgl. dazu auch Kap. B 7 und 8).

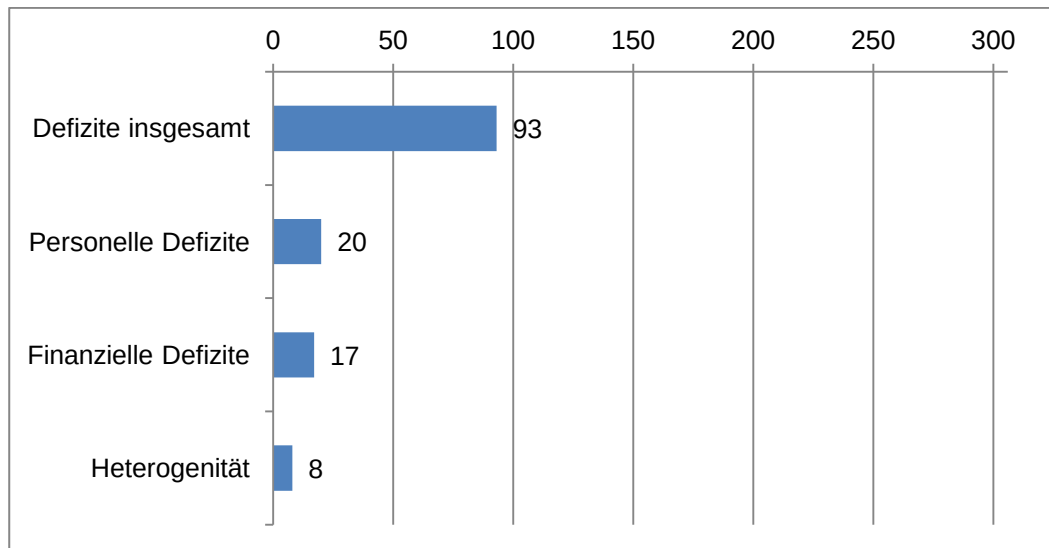
12.3 Defizite im Bereich Förderung/Finanzen und Personal aus Mitgliedersicht

Im Zuge der schriftlichen Mitgliederbefragung wurde den Einrichtungen die Gelegenheit gegeben, in einer offenen Frage besondere Defizite „ihres“ WBV zu be-

nennen. Von den 306 vollständig oder teilweise ausgefüllten Fragebögen enthielten 98, also knapp ein Drittel, Einträge zu wahrgenommenen Defiziten.³⁵

Die am häufigsten genannten Bereiche, in denen die Mitglieder Defizite sehen, sind in Abbildung 36 abgetragen. Wie zu erwarten, sind finanzielle Defizite nicht die häufigste Nennung, diese Probleme betreffen vor allem die Projektträger. Diese tragen den technischen Aufwand und kompensieren letztlich negative Sal- den. Auf die Mitgliederebene haben diese Probleme deswegen nur in begrenz- tem Maße Einfluss. Allerdings können die Mitglieder die Folgen der kurzfristigen Finanzierung und der Förderbedingungen direkt beobachten. Dies sind vor allem personelle Fluktuationen. In den Angaben zu wahrgenommenen Defiziten im WBV werden die Zusammenhänge zwischen Finanzierung und Personalfluktu- ationen sehr genau benannt und bilden den Schwerpunkt der Äußerungen zu die- sem Themenbereich. Dabei werden zwei Hauptprobleme angesprochen: „Fluktu- ation des Personals aufgrund fehlender Perspektive (Zeitverträge von kurzer Dauer bei geringem Einkommen) ...“ und „Personal ist zu stark mit Dokumentati- on und Fördermitteln befasst...“. Dass die Finanzierung zu kurzfristig, zu auf- wendig und zu gering ist, fasst dann auch die Statements zu finanziellen Defizi- ten zusammen.

Abbildung 36: Mitglieder nach wahrgenommenen besonderen Defiziten des WBV (offene Antworten; absolute Häufigkeiten)



Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

³⁵ Fünf Einrichtungen haben das Textfeld genutzt, um explizit anzugeben, dass sie keine Defizite sehen.

Auch in den Expertengesprächen im Rahmen der Fallstudien mit Vertreter/inne/n der Mitgliedseinrichtungen kamen die gegenwärtigen Förderbedingungen zur Sprache. Die entsprechenden Statements decken sich WBV-übergreifend in der Tendenz mit den bisher dargestellten Ergebnissen. Hier wurden in den Gesprächen mit Weiterbildungsanbietern zudem des Öfteren die Beeinträchtigungen des eigenen Engagements hervorgehoben. Insbesondere die kurzen einjährigen Projektlaufzeiten und eher späten Bewilligungen stünden einer längerfristigen gemeinsamen und vor allem strategisch ausgerichteten Programmplanung entgegen. Auch erwiesen sie sich als hinderlich in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit für die WBV und ihre Informations- und Beratungsleistungen in Medien und Veranstaltungsprogrammen der eigenen Einrichtungen, die in anderen Zeithorizonten planen müssten.

13. Zusammenarbeit auf Landesebene

Die WBV-übergreifende und landesweite Zusammenarbeit der Verbünde hat sich in den letzten Jahren im Wesentlichen auf zwei Arten von Kontakten und Kooperationen bezogen, zum einen auf die Kommunikation der WBV mit dem zuständigen Fachreferat des Wirtschaftsministeriums, zum anderen auf den Austausch untereinander und Kooperationen zwischen den WBV.

Inwieweit sich diese Formen der Zusammenarbeit aus Sicht der befragten WBV-Koordinator/inn/en bisher als förderlich für die Aktivitäten der WBV erwiesen haben, und inwiefern sich Lücken und Verbesserungsmöglichkeiten ausmachen lassen, steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

13.1 Zusammenarbeit mit dem Fachreferat des Wirtschaftsministeriums

Zuständig für die fachliche Betreuung und Bewilligung der WBV als aus Landes- und EU-Mitteln geförderte Projekte ist im schleswig-holsteinischen Wirtschaftsministerium das Referat Weiterbildungspolitik (VII 54).

Davon getrennt liegt – wie erwähnt – die Zuständigkeit für die Abrechnung der Fördermittel bei der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB), die aufgrund der EFRE-Förderung einem Koordinierungsreferat des Wirtschaftsministeriums untersteht.

Die Kommunikation zwischen den WBV und dem Fachreferat erfolgt sowohl bilateral nach Bedarf als auch regelmäßig und systematisch im Rahmen der Sitzungen der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) der WBV, die vom Fachreferat moderiert werden (Näheres dazu vgl. Kap. 13.2).

In diesen Kontexten finden insbesondere fachliche Beratungen der WBV rund um die Antragstellungen zur Projektförderung statt, und die WBV erhalten Informationen über relevante politische Entwicklungen auf Landesebene und darüber hinaus, die die WBV-Arbeit direkt tangieren und von denen mittelbare Rückwirkungen auf die regionalen WBV-Aktivitäten und ihre Rahmenbedingungen zu erwarten sind. Auch fungiert das Fachreferat v.a. in WBV-übergreifenden Fragen als Schnittstelle und Vermittlungsinstanz zur IB bei der Klärung und Lösung von auftretenden Problemen mit der Abrechnung (vgl. Kap. 12).

In den Expertengesprächen mit den WBV-Koordinator/inn/en wurde die Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Fachreferat durchweg als vergleichsweise intensiv und hilfreich für die Aktivitäten vor Ort und insgesamt sehr positiv eingeschätzt. Die WBV-Vertreter/innen fühlen sich gut informiert und begleitet und würdigen die gute Erreichbarkeit sowie die eher kurzen, unkomplizierten Kommunikationswege.

Als Manko und Reibungsverluste erzeugend wird lediglich die Trennung zwischen fachlicher und administrativer Zuständigkeit für die WBV innerhalb des Wirtschaftsministeriums und die damit aus WBV-Perspektive einhergehenden dem Fachreferat offenbar fehlenden direkten Weisungsbefugnisse gegenüber der abrechnenden Stelle (IB) betrachtet.

13.2 Zusammenarbeit der WBV

Auch untereinander sind die WBV den Erfahrungen und Einschätzungen der befragten WBV-Koordinator/inn/en gut vernetzt. Einhellig hervorgehoben werden der kollegiale, offene und vertrauensvolle Umgang miteinander, die große Bereitschaft zur wechselseitigen Beratung und Unterstützung sowie zum Wissenstransfer und Weitergabe von Good practice.

Austausch und Kooperationen zwischen WBV finden zum einen auf bilateraler Ebene statt. Entsprechende informelle Kontakte und formalisierte Formen der Zusammenarbeit sind unterschiedlich intensiv und erfolgen anlass- und problem-lösungsorientiert bzw. im Rahmen von Kooperationsprojekten mittel- oder längerfristig aufgaben- und themenbezogen. Beispiele für Letzteres sind die Durchführung gemeinsamer Fachtagungen oder das Angebot von Qualifizierungsberatung für KMU (vgl. dazu auch die Ergebnisse zu den Kernarbeitsfeldern im Berichtsteil B sowie die Fallstudien im Teil D).

Zum Teil wurde von abnehmender Zusammenarbeit berichtet, die primär auf Einsparnotwendigkeiten, Ressourcenprobleme und den Vorrang der WBV-Aktivitäten vor Ort zurückgeführt wurden.

Zum zweiten arbeiten alle WBV bzw. ihre Koordinator/inn/en auf der Landesebene zusammen. Das Gremium hierfür ist die oben erwähnte regelmäßig, ca. alle drei Monate stattfindende LAG-Sitzung.

Zu den wiederkehrenden zentralen Tagesordnungspunkten zählen die Berichte aus dem Ministerium, aus den WBV und den landesweiten, auf die Kernarbeits-

bereiche bezogenen Arbeitsgruppen (s.u.) und übergreifende aktuelle Themen (wie z.B. Förderinstrumente, Weiterbildungstag oder – 2012 – die Evaluierung). Berichte aus allen WBV werden aus Gründen der Zeitersparnis als schriftliche Vorlagen eingebracht. Bei Bedarf erfolgen Erläuterungen und ein weitergehender Austausch. In ihrer Relevanz für die eigene WBV-Praxis werden diese Berichte unterschiedlich eingeschätzt, übergreifend stellen sie aber den Angaben zufolge eine gute Ressource für Impulse und Anknüpfungspunkte für eigene Aktivitäten sowie den Transfer erfolgreich erprobter Modelle und Instrumente dar.

Die Sitzungen besitzen eine zentrale Funktion für den Informationsfluss zwischen den WBV sowie zwischen den WBV und dem Fachreferat. Den Einschätzungen von WBV-Koordinator/inn/en zufolge bilden sie aber auch ein gutes Forum für das Ministerium, um weiterbildungsrelevante Informationen auf kurzem Wege in die gesamte Weiterbildungslandschaft in Schleswig-Holstein zu kommunizieren. Auch umgekehrt stellen die LAG-Sitzungen einen hilfreichen Rahmen dar, um Entwicklungen und Diskussionen im Feld schnell an das Ministerium rückzukoppeln.

Vergleichsweise breiten Raum nahmen in der jüngeren Vergangenheit und insbesondere im Zeitraum der Evaluierung der Austausch zu Fragen und Problemen im Zusammenhang der Projektadministration und der Abrechnungspraxis der IB ein.

Dagegen scheint die Nutzung der LAG-Sitzungen für gemeinsame Überlegungen zur konzeptionellen und inhaltlichen Weiterentwicklung der WBV in den letzten Jahren ins Hintertreffen geraten zu sein. Insbesondere in dieser Hinsicht besteht aus Sicht der WBV-Koordinator/inn/en aber verstärkter Bedarf an WBV-übergreifenden Verständigungs- und Abstimmungsprozessen, um die WBV-Aktivitäten zukunftsorientiert zu gestalten.

Als hinderliche Rahmenbedingungen einer solchen, erfahrungsgemäß längere Zeit beanspruchenden Diskussion gelten den Angaben der Gesprächspartner/innen zufolge sowohl die hohe Personalfuktuation, die fehlende Kontinuität und knappen Ressourcen der Mitarbeitenden in den letzten Jahren als auch die kurzen Förderzeiträume. Diese Faktoren erwiesen sich für längerfristige strategische Überlegungen und die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven als eher kontraproduktiv.

Außer in den LAG-Sitzungen der WBV-Koordinator/inn/en findet WBV-übergreifend Austausch und Zusammenarbeit in systematischer Form auch in Ar-

beitsgruppen (AG) zu den Kernarbeitsfeldern statt. Hier treffen sich in regelmäßigen Abständen die in den WBV jeweils für die betreffenden Aufgaben zuständigen Mitarbeiter/innen. Angesichts von knappen Personalressourcen, Doppelfunktionen und dem unterschiedlichen Stellenwert von KMU-Beratung in den Verbünden sind in diesen AGs jeweils nicht alle WBV vertreten.

Insgesamt wird die Zusammenarbeit der WBV auch auf dieser Arbeitsebene als sehr positiv und förderlich für die Wahrnehmung und Weiterentwicklung der Aufgaben vor Ort eingestuft. Ein vergleichsweise hoher Stellenwert wird der AG Öffentlichkeitsarbeit zugewiesen.

Obwohl die WBV gleiche Ziele verfolgen und bezüglich ihrer Aufgabenprofile große inhaltliche Gemeinsamkeiten aufweisen, verfügen sie – auch im Unterschied zu anderen landes- oder auch bundesweit vernetzten Institutionen und Netzwerken im Rahmen von Programmen (wie z.B. die Beratungsstellen Frau & Beruf, die HESSENCAMPUS-Initiativen oder die Projekte im Programm Lernen-vor-Ort) – weder über eine, über die gemeinsamen Sitzungen hinausgehende, strukturierte Informations- und Kommunikationsplattform für den Austausch untereinander noch über einen gemeinsamen Internetauftritt für die Außendarstellung/Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kap. B 5) und eine gemeinsame Außenvertretung.

Mit Blick auf ein übergeordnetes netzbasiertes Organisationsinstrument der WBV wird von den befragten WBV-Koordinator/inn/en durchaus Sinn und potentieller Nutzen gesehen, um Zugriffe aller WBV auf übergreifend wichtige oder interessante Instrumente, Materialien, Ansprechpartner/innen für bestimmte Themen, Kontaktdaten etc. schnell und unaufwändig zu ermöglichen. Auch könnte ein solcher Informationspool die Einarbeitung neuer Kolleg/inn/en erleichtern.

Weniger einhellig waren im Erhebungszeitraum die Positionen der WBV-Koordinator/inn/en zu einer gemeinsamen Außenvertretung der WBV v.a. auf Landesebene. Über die Notwendigkeit und den konkreten Auftrag ist den Aussagen zufolge auch zuvor verschiedentlich diskutiert worden. Angestoßen durch Überlegungen aus der AG Öffentlichkeitsarbeit zu gemeinsamen landesweiten Aktivitäten der WBV in diesem Arbeitsbereich und zur Frage eines gemeinsamen WBV-Profiles wurde im Herbst 2012 nun die Einführung eines derartigen Gremiums beschlossen und ein Sprecherrat, bestehend aus zwei WBV-Projektleiter/-inne/n und zwei Vertretungen für den Zeitraum von zwei Jahren gewählt. Für die Konkretisierung des Auftrags und der Aufgaben wurde eine Arbeitsgruppe einge-

richtet. Damit gibt es erstmals in der Geschichte der Verbünde zentrale Ansprechpartner/innen und legitimierte Personen für überregionale Lobbyarbeit im Interesse der von allen getragenen Ziele und Aufgaben der WBV. Inwieweit sich dieses Instrument bewährt, kann erst zu einem späteren Zeitpunkt beurteilt werden.

D Fallstudien in ausgewählten Weiterbildungsverbünden

Neben den Analysen über alle schleswig-holsteinischen Verbünde wurden zusätzlich in fünf ausgewählten WBV Fallstudien durchgeführt, die exemplarisch die WBV, ihre Strukturen und ihre Aktivitäten veranschaulichen und vertiefende Erkenntnisse über die Umsetzung und Zielerreichung der WBV-Aktivitäten liefern sollten, insbesondere mit Blick auf förderliche und hinderliche Einflussfaktoren. Entsprechende Erkenntnisse wurden in der Gesamtdarstellung und bei den abgeleiteten Empfehlungen berücksichtigt.

Die Auswahl der WBV erfolgte in Abstimmung mit dem Auftraggeber und orientierte sich daran, die breite Palette unterschiedlicher WBV angemessen zu berücksichtigen. Diese Unterschiede beziehen sich sowohl auf die regionale Lage im Land bzw. regionale Rahmenbedingungen als auch auf das Alter der Verbünde, ihre Größe gemessen an der Mitgliederzahl und ihre Projektträgerstrukturen. Gemeinsam ist den jeweiligen Regionen, dass ihre Wirtschaft von Klein- und Kleinstbetrieben dominiert wird: Jeweils 97 und mehr Prozent der Unternehmen haben weniger als 50 Beschäftigte. Geht man davon aus, dass auch die Beschäftigtenzahlen mit denen für ganz Schleswig-Holstein korrespondieren, arbeitet rund die Hälfte der Beschäftigten in Betrieben dieser Größenordnungen; weitere ca. 38% in mittleren Unternehmen (vgl. Prognos AG 2011, S. 27; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012).

Zusätzlich zu den für alle WBV durchgeführten Erhebungen kamen im Rahmen der Fallstudien insbesondere Expertengespräche mit Vertreter/inne/n von Mitgliedseinrichtungen sowie eine Gruppendiskussion zum Einsatz. Zudem wurden auf den Einzelfall bezogene Ergebnisse aus der schriftlichen Mitgliederbefragung herangezogen³⁶ und weitere Materialien insbesondere zur Öffentlichkeitsarbeit, aber z.B. auch Sitzungsprotokolle oder Beratungsdokumentationen gesichtet. Die Darstellung der einzelnen Fallstudien folgt einer einheitlichen Gliederung, die sich bezogen auf die Kernarbeitsbereiche am Aufbau des Gesamtberichts (Teil B) orientiert. Der Fokus lag dabei auf der Herausstellung von Spezifika und „Modellen“, die in ihrem Zusammenwirken das Profil der einzelnen WBV ausmachen. Übergreifende Aspekte, die alle WBV betreffen (z.B. die Zusammensetzung der Ratsuchenden), und solche, die primär oder ausschließlich im Wissens- oder

³⁶ Bei den im Folgenden referierten Ergebnissen der schriftlichen Befragung der Mitglieder sind die zum Teil geringen Fallzahlen in Rechnung zu stellen, weshalb auf die Angabe von konkreten absoluten und Prozent-Werten verzichtet wird.

Kompetenzbereich der WBV-Projektleitungen bzw. -Koordinator/inn/en liegen (wie z.B. die Zusammenarbeit auf Landesebene, Fördermodalitäten und Fragen der Projektabwicklung) wurden hier weitgehend ausgeklammert. Diesbezügliche Erfahrungen und Einschätzungen sind in die Gesamtdarstellung eingeflossen.

14. Dithmarscher Weiterbildungsverbund und Steinburger Weiterbildungsverbund

Der Dithmarscher Weiterbildungsverbund hat die längste Tradition unter den schleswig-holsteinischen Weiterbildungsverbünden (WBV). Das „Dithmarscher Modell“³⁷ kann als Ideengeber für das inzwischen landesweit zum tragen kommende Konzept der WBV bezeichnet werden. Nicht zuletzt deshalb sind Entwicklung, Arbeitsweise und Ergebnisse der Verbundarbeit schon in verschiedene frühere Untersuchungen zur Weiterbildung in Schleswig-Holstein und zu regionalen Vernetzungen in der Weiterbildung einbezogen worden und relativ gut dokumentiert (vgl. Gnahn 1995, S. 53ff.; Faulstich u.a. 1996, S. 124ff. und Faulstich u.a. 2000, S. 35ff.)

Dieser Verbund geht zurück auf den „Arbeitskreis berufliche Weiterbildung“, zu dem sich auf Initiative der egeb:Wirtschaftsförderung – Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH (im Folgenden kurz: egeb) 1989 regionale Weiterbildungsträger, der Kreis Dithmarschen, die Kammern und die Arbeitsverwaltung zusammengeschlossen haben, v.a. um so genannte freie Maßnahmen der regionalen Weiterbildungsträger zu koordinieren und besser auf die Anforderungen der regionalen Wirtschaft abzustimmen. Ab 1994 erfolgte die Förderung eines Projekts zur landesweiten Transferprüfung des Modells durch Landes- und EU-Mittel (vgl. egeb:Wirtschaftsförderung 2009, S. 7 und 23). Seit 1998 wird der Dithmarscher WBV mit Landes- und EU-Mitteln seitens des Wirtschaftsministeriums Schleswig-Holstein gefördert.

Der Steinburger Weiterbildungsverbund besteht seit 1995 und gehört wie der WBV Dithmarschen zur ersten Gruppe von WBV, die ab 1998 durch das Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein mit Landes- und EU-Mitteln gefördert wurde. Träger ist ebenfalls die egeb, seit diese die Betreuung des Kreises Steinburg übernommen hat. Zuvor fungierte die dortige Wirtschaftsförderungsgesellschaft als WBV-Träger, was die Übernahme dieser Aufgabe durch die egeb erfahrungsgemäß vereinfacht hat.

Die WBV wurden förderrechtlich unter dem Dach der egeb zu einem Projekt zusammengeführt, was eine einmalige Konstruktion in Schleswig-Holstein darstellt. Vor diesem Hintergrund und aufgrund verschiedener personeller und aufgabenbezogener Gemeinsamkeiten und Schnittstellen erfolgt im Rahmen der Fallstudi-

³⁷ Das „Dithmarscher Modell“ konzentrierte sich zunächst auf Analyse und Informationspolitik. Hinzu kamen dann die Arbeitsfelder Beratung, Transfer von Fachwissen und Qualitätssicherung (vgl. egeb:Wirtschaftsförderung o.J., S. 8).

en – nach einer kurzen Charakterisierung der Kreise – soweit möglich eine integrierte Darstellung der Ergebnisse für beide Verbünde. Zu einigen Aspekten werden die Ergebnisse notwendigerweise separat präsentiert.

14.1 Regionale Strukturmerkmale

Wirkungsgebiete der beiden Verbünde sind die gleichnamigen benachbarten Kreise Dithmarschen und Steinburg, die räumlich durch Nordsee, Nord-Ostsee-Kanal, Elbe und Eider begrenzt werden und Teil der Metropolregion Hamburg sind.

Dithmarschen ist einer der beiden Westküstenkreise in Schleswig-Holstein und umfasst ca. 1.400 qkm bei einer Nord-Süd-Ausdehnung von 54 km und einer Ost-West-Ausdehnung von 41 qkm.³⁸ Neben den Städten Brunsbüttel und Heide gehören sechs Ämter und 114 amtsangehörige Gemeinden zum Kreis. Er verfügt insgesamt über eine gute Verkehrsanbindung, allerdings lässt der öffentliche Personennahverkehr zu wünschen übrig. In Brunsbüttel beginnt der Nord-Ostsee-Kanal, die meistbefahrene künstliche Seeschiffahrtsstraße der Welt. Das Zentrum des 1.056 qkm großen Kreises Steinburg ist Itzehoe, eine der ältesten Städte Schleswig-Holsteins. Zum Kreis gehören des Weiteren die Städte Glücksstadt, Kellinghusen, Wilster und Krempe sowie sieben Ämter und 107 zugehörige Gemeinden. Insbesondere Itzehoe ist verkehrsmäßig gut angebunden. Die Einwohner Dithmarschens (ca. 135.000) und Steinburgs (ca. 133.000) stellten im Jahr 2010 (Stichtag 31.12.) 10 % der Bevölkerung Schleswig-Holsteins. Die Bevölkerungsdichte lag in beiden Kreisen, insbesondere aber in Dithmarschen deutlich unter dem Landesdurchschnitt (94 im Vergleich zu 170 Einwohnern pro qkm; Steinburg: 126 Einwohnern pro qkm). Prognosen zufolge wird die Bevölkerung bis 2025 um 7 % bzw. 6 % abnehmen; diese Rückgänge zählen zu den höchsten Schleswig-Holsteins (nach Neumünster mit -8 %).

Prägend für die Wirtschaft Dithmarschens ist traditionell die Landwirtschaft (Kohlproduktion), die Fischerei und der Tourismus (Westküste und Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer). Brunsbüttel, wo sich einer der umsatzstärksten Häfen Deutschlands befindet, und Hemmingstedt sind bedeutsame Standorte der chemischen Industrie (v.a. ChemCoast Park). Wichtiger Wirtschaftsfaktor ist inzwischen die Erzeugung regenerativer Energien (Windkraftan-

³⁸ Die in diesem Abschnitt herangezogenen Daten stammen aus folgenden Quellen: Bundesagentur für Arbeit 2012; Kreis Dithmarschen 2007, 2010 und 2011; Kreis Steinburg 2012; Landesregierung Schleswig-Holstein 2012a und b; Ramböll 2011; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012b.

lagen); unter Arbeitsmarktgesichtspunkten von Bedeutung sind zudem der Gesundheitssektor (Westküstenklinikum) und die Altenpflege.

Neben einigen größeren Wirtschaftsunternehmen ist im Kreis Steinburg das Fraunhofer Institut für Siliziumtechnologie ISIT in Itzehoe angesiedelt.

Insgesamt waren in den Kreisen Dithmarschen und Steinburg 2009 mit rund 11.600 9 % der schleswig-holsteinischen Unternehmen angesiedelt; die allermeisten davon waren Kleinst- und Kleinbetriebe.

In Dithmarschen und Steinburg waren 2009 im Jahresdurchschnitt rund 109.000 Personen erwerbstätig, die sich etwa je zur Hälfte auf die beiden Kreise verteilten und knapp 9 % der Erwerbstätigen im Land stellten. Ein Drittel arbeitete im Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Den Branchen Handel, Gastgewerbe und Verkehr war rund ein Viertel der Erwerbstätigen zuzurechnen (28 % in Dithmarschen; 23 % in Steinburg) und weitere 15 % (Dithmarschen) bzw. 17 % (Steinburg) dem produzierenden Gewerbe. Während in Steinburg fast ebenso viele Erwerbstätige im Bereich Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistung beschäftigt waren (15 %), fiel der entsprechende Anteil für Dithmarschen deutlich niedriger aus (10 %). In diesem Landkreis waren dagegen – auch im Landesvergleich – relativ viele Personen in der Land- und Forstwirtschaft und Fischerei erwerbstätig (7 %; Steinburg: 5 %).

Kleine Unterschiede zeigen sich auch bezüglich Arbeitslosigkeit: Die Arbeitslosenquoten in Dithmarschen liegen konstant leicht über dem Landesdurchschnitt, die für Steinburg regelmäßig leicht darunter. Die entsprechenden Werte für Oktober 2012 betrugen 6,4 % für Schleswig-Holstein sowie 6,9 % für Dithmarschen und 5,4 % für Steinburg.

14.2 Akteursstruktur

Projektträger

Wie eingangs bereits angeführt liegt die Projektträgerschaft für die WBV Dithmarschen und Steinburg bei der egeb:Wirtschaftsförderung – Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH. Die egeb befindet sich zu hundert Prozent in öffentlicher Hand; Gesellschafter sind zu je einem Drittel die Kommunen (Kreise und Stadt Brunsbüttel), die Weiterbildung als wichtigen Wettbewerbsfaktor der Wirtschaft betrachten. Dies schlägt sich u.a. darin nieder, dass berufliche Weiterbildung auch institutionell als eigene Abteilung in der egeb verankert ist.

Diese Trägerschaft wird von allen sich im Rahmen der Evaluation äußernden Akteuren³⁹ als sehr positiv und ausgesprochen förderliche Bedingung für die WBV-Arbeit bewertet: Die egeb gilt demnach als besonders „starker“ Träger hinsichtlich seiner öffentlichen Funktion, seiner Finanzkraft und den dahinter stehenden Gesellschaftern sowie seiner Infrastruktur. Bezüglich der Förderung von Weiterbildung und der Beratungsaufgaben verfolgt die egeb, da sie selbst kein Weiterbildungsanbieter ist, keine eigenen wirtschaftlichen Interessen. Diese Neutralität hat offenbar einen hohen Stellenwert für die Akzeptanz sowohl als Moderator der Verbünde als auch des Beratungsangebots bei den Adressatengruppen. Positiv schlägt den Aussagen zufolge vor allem für die Qualifizierungsberatung von KMU zu Buche, dass die egeb aufgrund ihrer Kernkompetenzen über langjährige praktische Erfahrungen im KMU-Bereich, über entsprechende Kontakte und Netzwerke verfügt. Auch von den direkten Austauschmöglichkeiten mit egeb-Kolleg/inn/en aus anderen Aufgabenbereichen profitieren die WBV-Mitarbeitenden. Aus Schnittstellen bzw. wechselseitigen Anknüpfungs- und Bezugspunkten mit anderen Arbeitsbereichen und Projekten der egeb (z.B. Wirtschaftsförderer, Frau & Beruf, AktivRegion Steinburg) ergeben sich den vorliegenden Erfahrungen zufolge verschiedene Vorteile und Synergieeffekte.

Personal

Die WBV Dithmarschen und Steinburg verfügen insgesamt über 4,6 Stellen. Zwei davon entfallen auf die Moderatoren der beiden Verbünde, die jeweils auch Beratungsaufgaben wahrnehmen und sich bei Bedarf gegenseitig vertreten. Des Weiteren ist eine Beraterin explizit für die KMU-Qualifizierungsberatung zuständig, mit jeweils der Hälfte ihrer Kapazität für einen Kreis. Die verbleibenden Stellenanteile verteilen sich auf Verwaltungskräfte und die egeb-Geschäftsführung in Brunsbüttel bzw. -Bereichsleitung am Standort Itzehoe, die Projektleitungs- bzw. Koordinierungsfunktionen für die beiden Verbünde wahrnehmen. Bezüglich der finanziellen Sicherstellung dieser Personalressourcen sowie der weiteren notwendigen Sachmittel stellen die beide Verbünde eine Besonderheit im Kreis der schleswig-holsteinischen WBV dar: Hier werden die für die Ko-Finanzierung der Förderung notwendigen Eigenmittel (bislang) ausschließlich über Personalgestellungen des Projektträgers egeb erbracht. Die Nutzung von

³⁹ An der schriftlichen Befragung der WBV-Mitglieder haben sich 12 Einrichtungen aus Dithmarschen und 11 aus Steinburg beteiligt. Expertengespräche wurden außer mit den WBV-Moderatoren mit jeweils vier Vertreter/inne/n von WBV-Mitgliedern geführt.

sog. Sitzungsgeldern als Kofinanzierung/Eigenmittel hat sich als (noch) nicht notwendig erwiesen.

Mitglieder

Gemessen an der Zahl ihrer Mitglieder handelt es sich bei den WBV Dithmarschen und Steinburg um kleine Weiterbildungsverbünde.

Zu den 21 Mitgliedern des WBV Dithmarschen (Stand: August 2012) gehören fast alle größeren und gemeinnützigen Weiterbildungseinrichtungen im Kreis, das regionale Berufsbildungszentrum sowie die VHS, die überwiegend ehrenamtlich geleitet werden und im Verbund durch den VHS-Verein vertreten sind. Die kleinen VHS sind vor allem als Anbieter in der Fläche relevant. Mitglieder und strategische Partner sind zudem die Arbeitsagentur, das Jobcenter, die Beratungsstelle Frau & Beruf und die IHK.

Die Zusammensetzung des WBV Steinburg ist ähnlich. Auch hier zählen neben den größeren beruflichen Weiterbildungsanbietern und den VHS weitere relevante weiterbildungsnahe Institutionen wie IHK, Kreishandwerkerschaft und Arbeitsagentur zu den ebenfalls 21 Mitgliedern⁴⁰ (Stand: August 2012).

Nach der Anpassung der Agenturgrenzen an die politische Struktur der Kreise ist seit 1.10.2012 dieselbe Arbeitsagentur (Heide) jeweils Mitglied und ihr Vertreter in beide WBV eingebunden. Von dieser Konstellation erwarten die Akteure weitere Synergieeffekte und wechselseitigen Nutzen.

14.3 Kooperation und Koordination

Beide Verbünde verfügen seit Jahren über eingeführte und bewährte Kommunikations- und Arbeitsformen.

Zentrales Gremium ist jeweils die Verbundversammlung (in Dithmarschen „Arbeitsgespräch“), die fünf bzw. sechs Mal im Jahr auch bei Mitgliedern stattfindet. Die Moderatoren organisieren die im Allgemeinen gut besuchten Treffen und machen keine besonderen Vorgaben. Fester und wichtiger Bestandteil der Sitzungen ist jeweils die „aktuelle Runde“, die auch eine große Rolle für die Motivation zur Teilnahme spielt. Hierbei tauschen sich die Teilnehmenden über Entwicklungen (z.B. bzgl. Angebot, Nachfrage, Projekte), Erfahrungen und Perspektiven aus dem eigenen institutionellen Kontext, über aktuelle Ausschreibungen, Förderprogramme und -instrumente und Ähnliches aus. Auch die Arbeitsagentur

⁴⁰ Die neun ehrenamtlich geleiteten VHS im Kreis Steinburg werden im Verbund durch den Kreisvolkshochschulverein vertreten und wurden hier daher nur einmal gezählt.

informiert über Planungen, Regelungen und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.

Anlass- und themenbezogen arbeiten Mitglieder in verschiedenen Konstellationen zudem unter dem Dach der WBV im Rahmen von kürzer oder länger befristet eingerichteten Arbeitsgruppen (z.B. zu aktuellen Förderprogrammen) oder bei gemeinsamen Veranstaltungen (z.B. Weiterbildungstag) zusammen.

Auch beteiligen sich die beiden Verbünde, vertreten durch ihre Moderatoren bzw. Berater/innen, an anderen regionalen Netzwerken (z.B. zum Übergangsmanagement, zu Weiterbildung im Tourismus [Dithmarschen] oder Alphabetisierung [Steinburg]). Entscheidendes Kriterium hierfür ist der Fokus auf Weiterbildung als Kernthema der WBV und ihrer entsprechenden Lobbyarbeit.

Insbesondere die Verbundversammlungen zeichnen sich aus Sicht der jeweiligen Akteure durch eine Reihe von Merkmalen aus, die – über eine kompetente neutrale Moderation hinaus - als zentrale Bedingungen und Faktoren für die als erfolgreich eingestufte Zusammenarbeit und das positiv-konstruktive Klima in den Verbünden eingeschätzt werden, wobei die Identifikation mit den WBV-Zielen als selbstverständliche Voraussetzung zu betrachten sind:

- Die Sitzungen finden regelmäßig und in kürzeren Abständen statt, um Aktualität zu gewährleisten und einen intensiven direkten Austausch der Akteure zu ermöglichen.
- Der Kreis der Mitwirkenden ist überschaubar und über die Jahre relativ konstant geblieben, so dass sich die Personen lange kennen und Kontinuität gewährleistet ist.⁴¹
- Die Mitglieder sind durch die Leitungsebene vertreten, was Entscheidungen kurzfristig und direkt vor Ort ermöglicht.
- Die Akteure sind – trotz bestehendem Wettbewerb und zumindest partieller Konkurrenz der Weiterbildungseinrichtungen untereinander – relativ offen in der Kommunikation und Diskussion, was wichtiger Bestandteil von Vertrauensbildung ist.
- In der Kommunikation sind sonst bestehende hierarchische Verhältnisse – insbesondere zwischen Arbeitsagentur/Jobcenter und einzelnen Weiterbildungsanbietern als Auftraggeber und Auftragnehmer – aufgehoben; es findet ein Austausch auf Augenhöhe statt.

Diese Merkmale begünstigen in ihrem Zusammenwirken – so lassen sich die verschiedenen Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragungen zu-

⁴¹ Dieses Kriterium trifft in besonderer Weise auf den WBV Dithmarschen zu. In Steinburg ist die personelle Kontinuität unter den Mitwirkenden nicht so ausgeprägt.

sammenfassen – eine starke Verbundenheit der Partner zu ihren WBV. Die Mitglieder erhalten jeweils eine relativ große und auf anderem Wege so nicht herstellbare Transparenz über den gesamten regionalen Weiterbildungsmarkt insofern als für alle wichtiges Wissen von allen weitergegeben und mit allen geteilt wird, was nicht zuletzt auch die Einschätzung der eigenen Marktposition und Chancen der Weiterbildungsanbieter erleichtert.

Mehrwert und Nutzen ihrer WBV für die Mitgliedseinrichtungen und darüber hinaus für die Regionen bzw. Adressaten sehen die Akteure weitergehend in der gegenseitigen Unterstützung (Personal, Räume) und Multiplikatorfunktion für eigene Aktivitäten, der Möglichkeit zur Abstimmung von Angeboten und Kooperationen z.B. im Kontext von Ausschreibungen der Arbeitsagentur und der gemeinsamen Entwicklung von bedarfsgerechten Maßnahmen, die ein Anbieter allein nicht zustande brächte.

Erleichternd kommt dabei in Dithmarschen zum Tragen, dass die Anbieter durch die räumliche Ausdehnung des Kreises und der Einzugsbereiche sowie der Regionalität von Weiterbildung nur teilweise miteinander konkurrieren. Als Problem in diesem ländlichen Raum stellt sich eher, dass Angebote mangels Teilnahme nicht zustande kommen, was die Zusammenarbeit der Anbieter begünstigt.

Beispiele für eine derartige strategische Ausrichtung von WBV-Koordinierungsleistungen in Dithmarschen sind Aktivitäten im Zusammenhang der Konjunkturkrise 2009, als es darum ging die Förderinstrumente der Arbeitsagentur zur Beschäftigungssicherung schnell zum Einsatz und in die Fläche zu bringen, oder eine frühere Betriebsansiedelung, für die bereits im Vorfeld das erforderliche Personal in der Region bedarfsgerecht qualifiziert werden konnte.

14.4 Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Prägend für den Kernarbeitsbereich Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit in beiden WBV ist – wie in allen schleswig-holsteinischen Weiterbildungsverbünden – ein Mix aus verschiedenen Instrumenten zur Information und Ansprache von Adressaten, wobei gute Kontakte der Moderatoren zur Presse übergreifend eine wichtige Rolle spielen.

Mit Blick auf den Dithmarscher WBV sei in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass dieser explizit kundenorientiert mit seinem Weiterbildungs- und Beratungsangebot sowie entsprechenden Begrifflichkeiten wirbt und nicht mit dem Weiterbildungsverbund, dessen Bezeichnung als nicht selbsterklärend für seine

Leistungen betrachtet wird. Dies gilt z.B. für die Startseite des Internetauftritts, wo bereits das Informations- und Beratungsangebot für an Weiterbildung Interessierte im Mittelpunkt steht, und die zweimal jährlich herausgegebene Broschüre „Weiterbildung in Dithmarschen“.

Diese Broschüre (auch bezeichnet als Weiterbildungskalender) beinhaltet eine nach Themen und Abschlüssen bzw. Bildungszielen strukturierte Übersicht über das Weiterbildungsangebot der WBV-Mitglieder im folgenden halben Jahr im Kreis Dithmarschen unter Angabe von Titel/Thema, Termin, Ort, Anbieter und Kosten der Veranstaltung. Darüber hinaus zu finden sind Hinweise zu Beratungs- und Fördermöglichkeiten, zum Landeskursportal sowie Informationen zum WBV und seinen Mitgliedern. Wesentlich mitfinanziert wird die Broschüre durch Anzeigen der Mitglieder und von Sponsoren. In der aktuellen Form erscheint sie faktisch seit dem Jahr 2000 als Sonderbeilage zur regionalen Tageszeitung (Dithmarscher Landeszeitung) und erzielt damit eine große Reichweite, d.h. erreicht ca. 36.000 Haushalte. Zusätzlich wird sie bei öffentlich zugänglichen Einrichtungen und Ämtern ausgelegt sowie an Unternehmen, Institutionen und Multiplikatoren versandt.

In den Printmedien informiert und wirbt der WBV für den Kreis Steinburg insbesondere durch eine regelmäßig monatlich erscheinende Weiterbildungsseite in kostenlosen Wochen- /Anzeigenblättern, die an alle Haushalte verteilt werden. Dabei liefert jeweils ein Mitglied einen redaktionellen Beitrag, andere Weiterbildungseinrichtungen schalten Anzeigen, was einigen Stellungnahmen zufolge auch identitätsstiftend für den Verbund wirkt.

Übergreifend wird im Rahmen der WBV-Öffentlichkeitsarbeit dem gemeinsamen Auftreten in den Printmedien von den WBV-Akteuren nach wie vor eine hohe Bedeutung zugewiesen, v.a. da im ländlichen Raum das Internet vergleichsweise weniger genutzt wird. Auch wird von einer größeren Aufmerksamkeit für das Thema Weiterbildung und das eigene Angebot ausgegangen im Vergleich zur Schaltung vereinzelter Anzeigen der Weiterbildungseinrichtungen. Für die Wirksamkeit sprechen nicht zuletzt auch die nach dem Erscheinen von Broschüre und Weiterbildungsseiten erfahrungsgemäß steigenden Beratungen und Anfragen bei Weiterbildungsanbietern.

Ergänzt sei abschließend noch, dass den Ergebnissen der schriftlichen Befragung zufolge bei den Mitgliedern insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit den WBV-Serviceleistungen im Bereich Bildungswerbung/Öffentlichkeitsarbeit vorherrscht und sie diesen Aktivitäten auch bescheinigen, die Angebotstransparenz und des Image von Weiterbildung erhöht zu haben.

14.5 Kursportale

Auch die relativ kleinen WBV Dithmarschen und Steinburg unterhalten eigene regionale Kursportale (dithmarschen.kursportal.info; steinburg.kursportal.info), in denen Angebote der Weiterbildungseinrichtungen unter ihren jeweiligen Mitgliedern erfasst und für Weiterbildungsinteressierte recherchierbar sind. Angesichts von 18 erfassten Anbietern in Dithmarschen und 12 in Steinburg (Stand: 30.11.12) ist das Potential gut ausgeschöpft. Die WBV-Mitarbeitenden bemühen sich um regelmäßige Aktualisierung der Angebote und die Erhöhung der Erfassungsgrade, wobei die konkrete Dateneingabe qua Auftrag zentral von der beim Träger des WBV Pinneberg angesiedelten Servicestelle für alle schleswig-holsteinischen WBV-Kursportale durchgeführt wird.

Die Zahl der Zugriffe auf die regionalen Kursportale lag in den letzten beiden Jahren unter dem Niveau der Vorjahre, aber wieder mit leicht steigender Tendenz. Dass die Kursportale in den beiden Kreisen und v.a. in Dithmarschen nicht in dem Maße genutzt werden wie in anderen Regionen Schleswig-Holsteins könnte damit zusammenhängen, dass für Dithmarschen mit der Broschüre ein informatives Printmedium vorliegt (s.o.). Zudem kennt das WBV-Personal selbst das regionale und insgesamt überschaubare Angebot aus der intensiven direkten Kommunikation mit „ihren“ Weiterbildungsträgern so gut, dass eigene Recherchen im Portal im Kontext von Beratungen nicht erforderlich sind. Auch werden Ratsuchende für weitergehende Informationen zum überregionalen Weiterbildungsangebot, das erfahrungsgemäß einen vergleichsweise hohen Stellenwert hat, folgerichtig auf das Kursportal Schleswig-Holstein verwiesen.⁴²

Zur Relevanz der regionalen Kursportale ergaben die Befragungen der WBV-Akteure kein einheitliches Meinungsbild. Dies betrifft insbesondere die in Expertengespräche Einbezogenen zur Frage einer identitätsstiftenden Wirkung der Regionalportale und deren Bedeutung als Marketinginstrument für die Mitglieder. Letzteres trifft offenbar eher auf kleinere Weiterbildungseinrichtungen zu als auf große, die i.d.R. über eine eigene Website und Angebotsdatenbank verfügen. Zugleich hat aus Sicht aller sich in der schriftlichen Befragung äussernden Mitglieder das regionale Kursportal die Transparenz der Weiterbildungsangebote erhöht.

⁴² Die Broschüre „Weiterbildung in Dithmarschen“ (aktuelle Ausgabe Herbst 2012) enthält keinen direkten Hinweis auf das regionale Kursportal, sondern auf die Website des WBV und das Kursportal Schleswig-Holstein.

14.6 Beratung von Bürgerinnen und Bürgern

Persönliche Beratung in allen Fragen der Weiterbildung bietet der WBV Dithmarschen angesichts der räumlichen Ausdehnung des Kreises nicht nur am Standort der egeb in Brunsbüttel an, sondern nach vorheriger Terminvereinbarung auch in Meldorf und Heide. Daneben hat selbstverständlich die telefonische Beratung einen hohen Stellenwert. Quantitativ weniger bedeutsam sind Anfragen per Mail bzw. in schriftlicher Form.

Im WBV Steinburg wird die trägerneutrale Beratung von Bürger/inne/n als besonders wichtiger Arbeitsbereich betrachtet. Ein aktueller Schwerpunkt der WBV-Aktivitäten liegt daher u.a. auf der stärkeren Vernetzung der Beratungsstellen/-institutionen im Bereich Aus- und Weiterbildung mit den Weiterbildungseinrichtungen im Kreis. Auch stellt sich der WBV als Experte und Ansprechpartner für Weiterbildungsberatung für das „Bildungsbüro“ zur Verfügung, das im Rahmen der Initiative „Regionale Bildungslandschaften“ aufgebaut wird und u.a. Beratungsleistungen koordinieren soll.

Gegenwärtig wird Beratung zentral in der gut erreichbaren egeb-Geschäftsstelle in Itzehoe angeboten. Der Blick in die Statistik zeigt auch hier die gleichermaßen hohen Anteile von persönlichen und telefonischen Beratungen.

Für die Beratungspraxis spielt den Erfahrungen der Berater zufolge der Rückgriff auf Detailkenntnisse der Entwicklungen bei den regionalen Anbietern aus der direkten Kommunikation in den Netzwerken eine wichtige Rolle. Umgekehrt werden Beratungserfahrungen in den jeweiligen Verbund(-versammlungen) rückgekoppelt, so dass eine wechselseitige Befruchtung von Beratung und Koordination stattfinden kann.

Als wichtiger Bezugspunkt für die individuelle Beratung erweist sich zudem die KMU-Beratung (s.u.): Da im ländlichen Raum die meisten Menschen in KMU arbeiten, gelingt der Zugang zu den Beschäftigten relativ gut über die Unternehmen.

In beiden Kreisen hat in den letzten Jahren die Zahl der Beratungen deutlich zugenommen und insbesondere in Steinburg einen beachtlich hohen Stand erreicht; Gegenstände waren auch hier häufig die Förderinstrumente Bildungsprämie und Weiterbildungsbonus, die insgesamt einen wichtigen Anreiz zur Inanspruchnahme der Beratung darstellen. Die gestiegene Nachfrage ist aus Sicht der WBV-Berater Ausdruck für die Zufriedenheit und den Nutzen des Beratungsangebots aus Sicht der Ratsuchenden, die auch in positiven Feedbacks und ei-

ner feststellbaren Zunahme der Mund-zu-Mund-Propaganda ihren Niederschlag findet.

Auch die WBV-Mitglieder äußerten sich in den mündlichen und schriftlichen Befragungen sehr zufrieden und bescheinigten dem Beratungsangebot einen Mehrwert: Für Weiterbildungseinrichtungen bietet es Entlastung, insbesondere in Bezug auf die Fördermittelberatung, für die keine eigene Expertise geschaffen werden muss, aber auch mit Blick auf Personen, deren Weiterbildungsinteressen nicht mit einem eigenen Angebot abgedeckt werden können. Auch teilen die Mitglieder ganz überwiegend die Einschätzungen, dass die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen die Weiterbildungsbeteiligung der Bürger/innen bzw. die Transparenz der WB-Angebote für Bürger/innen erhöht haben.

14.7 Qualifizierungsberatung von KMU

Während für die WBV-Beratung von Bürger/innen in Dithmarschen und Steinburg jeweils ein Berater zuständig ist, wird die Qualifizierungsberatung für KMU in beiden Kreisen hauptsächlich von einer Beraterin durchgeführt.

Ihre Wurzeln hat die Qualifizierungsberatung von KMU in den WBV Dithmarschen und Steinburg und bei der egeb:Wirtschaftsförderung in einem ab 2006 durchgeführten Pilotprojekt zum Weiterbildungsscoaching in KMU, das nach Auslaufen ab 2008 zunächst als so genanntes Ausbauprojekt in die Arbeitsprogramme der Verbünde integriert wurde.

Das aktuelle Konzept nimmt nicht unerwartet explizit Bezug auf erhöhten Fachkräftebedarf im Kontext des demografischen Wandels. Die für KMU kostenlose Qualifizierungsberatung beinhaltet die Analyse des Weiterbildungsbedarfs, die Vorstellung verschiedener Lernformen, die Auswahl passender Weiterbildungsangebote, Anregungen für den Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen, die Beratung über Fördermittel und Unterstützung bei der Antragstellung sowie die Information über Aktionen und Veranstaltungen zum Thema Weiterbildung. Insbesondere für diesen WBV-Kernarbeitsbereich erweist sich die Projektträgerschaft durch die Wirtschaftsförderung wie eingangs erwähnt als besonders förderlich: Um die Unternehmen zu erreichen, werden Verteiler (z.B. für Mailings gezielt zum Weiterbildungsbonus), Netzwerke und Veranstaltungen der egeb (z.B. Unternehmertage) und anderer Institutionen (z.B. zum Thema Fachkräftebedarf) genutzt. Auch der Bekanntheitsgrad der egeb und das Vertrauen in die Professionalität der Beratung kommen dem Angebot, den Erfahrungen zufolge, zugute.

Die Nachfrage von KMU nach der WBV-Qualifizierungsberatung ist in beiden Kreisen in den letzten Jahren gestiegen, was nicht zuletzt auf die Kontinuität der Arbeit, die Kontaktpflege und Vor-Ort-Besuche, schnelle und flexible Leistungserbringung sowie ein verstärktes Marketing durch Empfehlungen offenbar zufriedener KMU zurückgeführt wird. Als Schwerpunkte kristallisierten sich ebenfalls die Beratung zu Fördermitteln und die Unterstützung bei der Antragstellung heraus; wichtige Branchen waren Gesundheit und Soziales. Die Wirksamkeit wird insbesondere am stetigen Anstieg der Nutzung des Weiterbildungsbonus für die Kreise festgemacht.

Flankiert wird die KMU-Qualifizierungsberatung durch Networking und eigene Veranstaltungen wie z.B. den von den WBV Dithmarschen und Steinburg initiierten und moderierten „Runden Tisch zur Fachkräfteoffensive“ für Unternehmen (unterschiedlicher Größe) und andere regionale Institutionen und Bildungsträger. In mehreren Sitzungen wurden in diesem Forum Auswirkungen des demografischen Wandels diskutiert und gemeinsame Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Dabei richtete sich der Fokus u.a. auch auf die Bereiche Berufsorientierung/Übergang Schule – Beruf und Fach-/Führungskräftenachwuchs.

Vor diesem Hintergrund verwundert nicht, dass die WBV-Mitglieder diesen Arbeitsbereich positiv bewerten und die Zustimmungswerte zu den entsprechenden Antwortvorgaben in der schriftlichen Befragung eher hoch ausfielen.⁴³

14.8 Qualität

Laut aktueller Förderrichtlinie für die WBV gehört Qualitätssicherung und -entwicklung zu den Arbeitsfeldern der Verbünde. Die Selbstverpflichtung auf die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards ist Kriterium für die Aufnahme neuer Weiterbildungseinrichtungen in die Verbünde. Angesichts der gestiegenen und inzwischen hohen Anteile zertifizierter WBV-Mitglieder ist dieses Thema sowohl in Dithmarschen als auch in Steinburg jedoch nicht mehr so bedeutsam. Die Mitglieder werden über relevante Entwicklungen unterrichtet, und bei Bedarf werden Erfahrungen ausgetauscht.

Mit Blick auf die Qualitätssicherung der WBV-Arbeit kommt der Fortbildung für die Beratungsaufgaben ein besonderer Stellenwert zu, wofür auch bundesweite Informationen und Veranstaltungen (z.B. des nfb – Nationalen Forums für Beratung und Bildung, Beruf und Beschäftigung) genutzt werden.

⁴³ Die Vorgaben lauteten „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.“ und „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kontakte zwischen KMU und WBE verbessert.“

14.9 Herausforderungen und Entwicklungspotentiale

Perspektivisch stehen besondere Herausforderungen für die WBV-Arbeit in Dithmarschen und Steinburg aus Sicht der Akteure auch weiterhin wesentlich im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und dem sich bereits abzeichnenden Bedarf bzw. Mangel an Fachkräften in der Region.

Insofern soll es zum einen verstärkt darum gehen, in der Weiterbildung unterrepräsentierte und von der WBV-Beratung bisher kaum erreichte Personengruppen anzusprechen. Dazu gehören insbesondere junge, langzeitarbeitslose Erwachsene, aber auch gering qualifizierte Männer und Personen mit Migrationshintergrund. Im KMU-Bereich steht weiterhin die Stärkung der internen Ressourcen der Unternehmen durch Mitarbeiterbindung und -qualifizierung sowie die Integration von Personalentwicklung in betriebliche Abläufe an.

Zum anderen halten einige Mitglieder übereinstimmend eine noch stärkere strategische Ausrichtung ihrer WBV für erforderlich bzw. wünschenswert. Angesichts sich abzeichnender Veränderungs- bzw. Schrumpfungsprozesse (auch) der Weiterbildungsträgerlandschaft bezieht sich dies auf eine Intensivierung der Analyse und Begleitung der Prozesse auf dem Weiterbildungsmarkt sowie der Koordinierung der Angebotsentwicklung, nicht zuletzt im Interesse des Erhalts einer möglichst breiten Anbieter- und Angebotspalette als wichtigem regionalem Standortfaktor.

15. Weiterbildungsverbund Flensburg-Schleswig

Der WBV Flensburg-Schleswig besteht in seiner jetzigen Form als vom Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein gefördertes Projekt seit 2003, gehört also zu den „jüngeren“ Verbünden. Vorläufer war ein seit Ende der 1990er Jahre bestehender Arbeitskreis von regionalen Weiterbildungseinrichtungen.

Der Verbund umfasst die Stadt Flensburg und den Kreis Schleswig-Flensburg, wobei der Kreis erst seit 2011 im Namen mit geführt wird, um auch in der Außen Darstellung zu verdeutlichen, dass sich das WBV-Angebot an Menschen aus der gesamten Region richtet.

15.1 Regionale Strukturmerkmale

Schleswig-Flensburg ist der östliche Grenzkreis zum Königreich Dänemark, mit dem es eine gemeinsame Tradition gibt. Er umfasst 134 Städte und Gemeinden und steht gemessen an seiner Fläche (2.071 qkm) an zweiter Stelle und nach seiner Einwohnerzahl (Ende 2010: 197.903, entspricht 7 % der Bevölkerung des Landes) an sechster Stelle aller Kreise im Land⁴⁴. Die Bevölkerungsdichte ist 96 Personen pro Quadratkilometer relativ gering. Die Stadt Flensburg hatte Ende 2010 knapp 89.000 Einwohner und einen nach Dänemark hinein reichenden Einzugsbereich. Während für die Stadt ein Bevölkerungszuwachs um 4 % bis zum Jahr 2025 prognostiziert wird, wird für den Kreis Schleswig-Flensburg von einem Rückgang um 6 % ausgegangen.

Die Branchenschwerpunkte in Flensburg liegen in der mobilen Kommunikation, im Maschinenbau und Schiffsbau. Weitere wichtige Wirtschaftsbereiche sind Gesundheit und Dienstleistungen. Im Kreis Schleswig-Flensburg spielt die mit der Landwirtschaft verflochtene Ernährungsindustrie eine wichtige Rolle. Dort haben aber auch einige größere Unternehmen des produzierenden Gewerbes ihren Standort, wobei insgesamt der Dienstleistungsbereich prägend ist.

Ende 2009 gab es im Kreis Schleswig-Flensburg ca. 8.800 Unternehmen, was 7 % der Betriebe in Schleswig-Holstein entspricht, in der Stadt Flensburg waren ca. 3.900 Unternehmen registriert (3 % aller Betriebe im Land). Der mit weitem Abstand überwiegende Teil der Unternehmen sind Klein- und Kleinstbetriebe. 2009 waren im Kreis Schleswig-Flensburg im Jahresdurchschnitt 76.800 Personen erwerbstätig und in der Stadt Flensburg 54.400 (entspricht 6 % bzw. 4 % der Er-

⁴⁴ Quellen der hier und im Folgenden dargestellten Regionaldaten sind: Bundesagentur für Arbeit 2012; Kreis Schleswig-Flensburg 2012a und b; Ramböll 2011; Stadt Flensburg 2012; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012a, b und c.

werbstätigen in Schleswig-Holstein). Mit Anteilen von 36 % bzw. 38 % arbeiteten jeweils die größten Teilgruppen im Bereich öffentlicher und privater Dienstleistungen sowie in Handel, Gastgewerbe und Verkehr (29 % bzw. 31 %). 11 % bzw. 17% der Erwerbstätigen im Kreis bzw. in der Stadt Flensburg arbeiteten im Bereich Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen und 10 % bzw. 12 % im produzierenden Gewerbe.

Die Arbeitslosenquote lag in Flensburg im Oktober 2012 bei 10,3 %, im Kreis Schleswig-Flensburg niedriger bei 7,3 %, damit aber immer noch über dem Landesdurchschnitt (6,4 %).

15.2 Akteursstruktur

Projektträger

Projektträger mit Personal- und Finanzierungsverantwortung für den WBV ist der inzwischen als gemeinnützig anerkannte Verein Initiative Weiterbildung e.V. (IW), der sich als Interessenvertretung der regionalen Weiterbildungsanbieter versteht. Er entstand aus einem regionalen Arbeitskreis und dem späteren Weiterbildungsverbund heraus und wurde von Mitwirkenden gegründet. Vereinsmitglieder sind sieben, z.T. auch größere regionale (Weiter-)Bildungseinrichtungen.⁴⁵

Diese Form der Projektträgerschaft ist einmalig unter den WBV und entstand nachdem sich die Stadt Flensburg aus der Trägerschaft zurückzog. Einerseits steht in dieser Konstellation hinter dem WBV kein einzelner Weiterbildungsträger, was für die Gewährleistung und Außendarstellung der Anbieterneutralität vor allem der Beratungsleistungen und ihrer Akzeptanz nicht zu unterschätzen ist. Zugleich kann den Mitgliedern eine gute Kenntnis des regionalen Weiterbildungsmarkts unterstellt werden. Andererseits arbeiten die jeweiligen IW-Vertreter/innen ehrenamtlich, und der Verein verfügt faktisch über keine eigene institutionelle Infrastruktur, von der das Projekt WBV profitieren könnte. Diese eher nachteilige Rahmenbedingung betrifft insbesondere die Ressourcen und Ausstattung für die Administration des Projekts und Handlungsspielräume in Bezug auf die finanzielle Verantwortung⁴⁶, aber auch Unterstützungsleistungen und nützliche Schnittstellen für die Kernaufgaben des WBV. Vor diesem Hintergrund können sich eini-

⁴⁵ Aktuelle Mitglieder (Stand: 09/2012): AGP Weiterbildung & Beruf, Flensburg; bb gesellschaft für beruf und bildung, Flensburg; bfw des DGB, Flensburg; BildungsForum Nord, Husum; DAA Deutsche Angestellten Akademie, Flensburg; WAK Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, Flensburg; Zeitraum Jugendwerkstätten.

⁴⁶ Um z.B. finanzielle Engpässe im Zusammenhang der Auszahlung von Fördermitteln abfedern zu können, haben die WBV-Mitglieder seit 2007 gemäß der WBV-Geschäftsordnung bei Aufnahme in den Verbund eine einmalige Einlage in Höhe von 300 € zu leisten, die beim Ausscheiden wieder erstattet wird.

ge der in Expertengespräche einbezogenen Akteure perspektivisch auch einen anderen, „stärkeren“ Projektträger vorstellen und verbinden damit strukturelle Verbesserungsmöglichkeiten und Potentiale für mehr Synergien. Vermutlich schlägt sich diese Gemengelage auch in den Bewertungen des Projektträgers in der schriftlichen Mitgliederbefragung nieder: Diese fallen zwar insgesamt positiv aus, aber doch verhaltener im Vergleich zum Durchschnitt aller WBV.⁴⁷

Personal

Der Verbund verfügt über vier Personalstellen: Neben der Projektleitung/-koordination für die Innen- und Außenvertretung des WBV, den Netzwerkausbau und die Strategieentwicklung sind zwei Qualifizierungsberater/innen tätig (für die Beratung sowohl von Bürger/inne/n als auch von KMU), die jeweils zusätzlich für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bzw. die IT und Datenpflege (Website/Kursportal) zuständig sind sowie eine Person für Assistenz- und Sachbearbeitungstätigkeiten. Nach internen Umstrukturierungen und einem nahezu kompletten Personalwechsel sind die WBV-Mitarbeitenden in der aktuellen Besetzung erst seit etwa zwei Jahren tätig.

Mitglieder

Der WBV zeichnet sich durch eine relativ große Vielfalt bzgl. der eingebundenen Weiterbildungsanbieter aus und hat aktuell (Stand: August 2012) 62 Mitglieder, wozu fast alle größeren Weiterbildungseinrichtungen der Region und – im Unterschied zu den meisten anderen WBV – auch Einzeltrainer/innen gehören. Hintergrund für Letzteres ist die Position, keine Kompetenzen im Weiterbildungsbereich ausschließen und möglichst viele Weiterbildungsbedarfe abdecken zu wollen. Des Weiteren dürfte auch die Abhängigkeit der Generierung der notwendigen Eigenmittel bzw. Einlagen von der Mitgliederzahl eine Rolle spielen. Auch andere, für den regionalen Weiterbildungsbereich wichtige Institutionen sind Mitglieder im Verbund. Dazu zählen neben dem Berufsbildungszentrum des Kreises und der Beratungsstelle Frau & Beruf z.B. die Handwerkskammer Flensburg, die Kreishandwerkerschaften Flensburg und Schleswig und die Fachhochschule Flensburg. Mit weiteren, v.a. strategisch relevanten regionalen Akteuren werden unterschiedlich intensive Kooperationsbeziehungen unterhalten bzw.

⁴⁷ An der schriftlichen Befragung haben sich 35 Mitglieder des WBV Flensburg-Schleswig beteiligt, in Experteninterviews einbezogen wurden - neben dem Projektleiter und der Qualifizierungsberaterin - sechs Mitglieder.

Treffen zum Informationsaustausch und für Abstimmungen von Aufgaben organisiert (Weiteres s.u.).

15.3 Kooperation und Koordination

Zentrale Gremien des Verbundes sind die Mitgliederversammlung und die aus dem Kreis der Mitglieder gewählte Kernlenkungsgruppe (KLG). Die Aufgaben dieser Gremien wurden in der Geschäftsordnung des WBV im Jahr 2011 neu geregelt, um aus der Perspektive der WBV- und KLG-Mitglieder die Transparenz über die Mitwirkungs- und Steuerungsprozesse zu verbessern.

Die alle zwei Monate tagende KLG besteht aus fünf Vertreter/innen von WBV-Mitgliedern, die nicht Mitglieder des Trägervereins IW sind, sowie dem/der Schatzmeister/in der IW. Sie ist für die inhaltliche und strategische Entwicklung und Ausrichtung des WBV verantwortlich, entscheidet über die laufenden WBV-Aktivitäten, überträgt diese der Projektleitung und bestimmt die Aufgaben von Projektleitung und -mitarbeitenden. Hierbei sind allerdings Grenzen durch die letztlich greifende Verantwortung des Projektträgers in Rechnung zu stellen. Die Mitgliederversammlung findet zweimal jährlich statt. Die regelmäßige Teilnahme soll der inhaltlichen und finanziellen⁴⁸ Absicherung der WBV-Arbeit dienen. Zentrale Aufgaben sind die Entgegennahme der Berichte des Projektteams, der KLG sowie der IW und die Bestätigung der von der KLG entwickelten Konzeption und Strategie für den WBV.

Angesichts der Mitgliederzahl des WBV erscheint es nachvollziehbar, wie in anderen größeren WBV eine „zweistufige“ Gremienarbeit für die Mitwirkung der WBV-Mitglieder zu praktizieren. Allerdings stellt dies auch eine besondere Herausforderung für die Gewährleistung hinreichender Kommunikationsmöglichkeiten der Mitglieder und Akteure untereinander als wichtige Bedingung für den Aufbau persönlicher Beziehungen, den Abbau von Konkurrenz und die Entwicklung gemeinsamer Projekte dar. Darauf deuten die Ergebnisse der Befragung der Mitglieder hin, wonach diese ihren Erfahrungsaustausch und ihre Zusammenarbeit als weniger intensiv beschreiben als in anderen WBV.

Weitere themenspezifische Informations-, Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten für die Mitglieder neben den o.g. Gremien werden im Rahmen von Arbeits-

⁴⁸ Damit angesprochen ist die Sicherstellung der notwendigen Eigenmittel für die Ko-Finanzierung insbesondere durch die Beteiligung der Mitglieder an Verbundaktivitäten, die sich in der Anerkennung von Sitzungsgeldern niederschlägt.

bzw. Fachgruppen (z.B. bzgl. AZWV, Event/Öffentlichkeitsarbeit, KMU) sowie durch (Impuls-)Seminare zu unterschiedlichen Themen organisiert.

Insgesamt haben sich aus Sicht der in Expertengespräche einbezogenen WBV-Akteure und -Mitglieder das Mitgliederengagement, die Kommunikation, Zusammenarbeit und Kooperationskultur im WBV in den letzten zwei Jahren positiv entwickelt, was insbesondere dem Engagement und den Kompetenzen der (neuen) WBV-Mitarbeiter/innen zugerechnet wird. Zieht man die Ergebnisse der schriftlichen Befragung hinzu, wird in der Tendenz aber auch deutlich, dass das Potential noch nicht ausgeschöpft ist und dieser Aufgabenbereich auch in Zukunft verstärktes Engagement v.a. der Funktionsträger erfordert.

Wie oben erwähnt gehören einige, für den Bereich der beruflichen Weiterbildung zentrale regionale Akteure bisher nicht zu den WBV-Mitgliedern. Dazu zählen insbesondere Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft wie die Wirtschaftsförderung (WiReg) und die Arbeitsagenturen/Jobcenter, aber auch die IHK und die Universität Flensburg.

In Anbetracht der Bedeutung der Akzeptanz und Unterstützung des WBV durch diese Institutionen für die Umsetzung seiner Ziele und die Wirksamkeit seiner Aktivitäten wurden von der WBV-Koordination in den letzten zwei Jahren stärker als zuvor entsprechende Kontakte aufgenommen und explizit Gespräche gesucht, um über die WBV-Dienstleistungen zu informieren und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten sowie z.T. offenbar bestehende Vorbehalte und Bedenken gegen den WBV abzubauen. Diese Bemühungen tragen aus Sicht der WBV-Akteure inzwischen Früchte: So wurde z.B. 2011 gemeinsam mit der Stadt Flensburg eine Weiterbildungsmesse veranstaltet und der WBV in kommunale Projekte und Strategieprozesse einbezogen (u.a. Regionale Daseinsvorsorge; Regionales Übergangsmanagement). Die Gewinnung maßgeblicher „öffentlicher“ Akteure der Regionalentwicklung für die Übernahme einer aktiven Rolle im WBV stellt aber nach wie vor eine wichtige Herausforderung dar.

Einen hohen Stellenwert im Kontext von Vernetzungsaktivitäten des WBV haben zudem die Herstellung und Verstetigung von Kontakten und Kooperationen zu den verschiedenen Unternehmensverbänden der Region. Zentraler Bezugspunkt hierfür ist das Dienstleistungsangebot des WBV für die Zielgruppe KMU (s.u.). Für dessen erfolgreiche Umsetzung gilt es Zugänge über die einschlägigen Zusammenschlüsse und Institutionen zu erschließen und Multiplikatorfunktionen zu nutzen.

Speziell im Bereich Gastgewerbe/Tourismus besteht bereits eine Kooperation mit dem IMT Institut für Management und Tourismus der Fachhochschule Westküste

im Rahmen des Projekts „Qualität und Qualifizierung im Schleswig-Holstein-Tourismus (Q&Q)“, in das auch der WBV Rendsburg-Eckernförde eingebunden ist: An der regionalen Weiterbildungsreihe zu touristischen Themen für Beschäftigte und Privatvermieter sind WBV-Mitglieder mit Seminarangeboten beteiligt.

15.4 Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Marketing für Weiterbildung und die WBV-Serviceleistungen hat für die Mitgliedereinrichtungen und insbesondere für die kleinen Weiterbildungsanbieter einen hohen Stellenwert als Motiv zur Beteiligung am Verbund, auch und gerade um den eigenen Bekanntheitsgrad und das Image in der Region zu erhöhen sowie um Teilnehmende zu gewinnen. Dass ersteres durch die vom WBV Flensburg-Schleswig eingesetzten Instrumente im Bereich Bildungswerbung/Öffentlichkeitsarbeit aus Sicht der Mitglieder weitgehend gelingt, dafür sprechen die diesbezüglichen Ergebnisse aus den schriftlichen und mündlichen Befragungen. Erwartungen an die Vermittlung von Kunden und höhere Teilnehmerzahlen blieben dagegen – wie in den anderen WBV auch – offenbar häufiger unerfüllt.

Bei seinen Marketingaktivitäten setzt der WBV Flensburg-Schleswig auf die auch im Weiterbildungsbereich inzwischen gängigen Mittel und Wege, verfügte dafür in den letzten Jahren allerdings über ein eher niedriges Budget. Eine Neukonzeption der Öffentlichkeitsarbeit ist gegenwärtig in Planung, in der explizit Social Media (Xing) zum Einsatz kommen soll.

Eine Besonderheit stellt die Nutzung der bisherigen Geschäfts- und Beratungsstelle in der Flensburger Innenstadt als Galerie für wechselnde Ausstellungen von regionalen Künstler/inne/n dar. Deren Bewerbung in der Presse, Vernissagen und Ausstellungsbesuche bieten eher ungewöhnliche Anlässe, parallel auf das Thema Weiterbildung und das WBV-Angebot aufmerksam zu machen.

15.5 Kursportal

Die Angebote der meisten Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern sind mittlerweile im regionalen Kursportal (flensburg.kursportal.info) erfasst und recherchierbar. Die Betreuung des Content-Management-Systems erfolgt durch das WBV-Personal. Aktuell verzeichnet sind rund 1.100 Veranstaltungen von 50 Anbietern (Stand: 30.11.2012). Die Mehrheit der im Kursportal vertretenen Anbieter hat inzwischen die Funktion als Online-Datenpfleger über-

nommen. Sowohl der Erfassungsgrad der Angebote als auch die Quote der Datenerhebenden sollen noch weiter gesteigert werden.

Die relativ hohen und unter den „Flächen-WBV“ in Schleswig-Holstein höchsten Besucherzahlen des regionalen Kursportals in den letzten Jahren sprechen für die Bedeutung und Qualität dieser Informationsquelle für Weiterbildungsinteressierte im Raum Flensburg-Schleswig. Auch die schriftlich und mündlich befragten WBV-Akteure betrachten das regionale Kursportal ganz überwiegend nicht nur als gemeinsames Marketinginstrument sondern auch als wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Angebotstransparenz.

15.6 Beratung von Bürgerinnen und Bürgern

Die „Qualifizierungs- und Förderberatung“ des WBV für Bürger/innen und Beschäftigte wird in den beiden Städten Flensburg und Schleswig angeboten. Den zusätzlichen Service in der „Filiale“ in Schleswig gibt es erst seit 2011 als Reaktion auf die gestiegene Nachfrage aus dem Kreis und um Ratsuchenden den Zugang zu persönlicher Beratung zu erleichtern. Diese Beratungsform nach Terminvereinbarung kommt beim WBV Flensburg-Schleswig vergleichsweise häufig zum Tragen, was mit entsprechend längeren Beratungsgesprächen korrespondiert.

Wie in den anderen Regionen Schleswig-Holsteins ist das WBV-Angebot mit dem Profil Flächendeckung, Trägerneutralität, kostenlose Inanspruchnahme und Fokus auf berufliche Weiterbildung und diesbezügliche Fördermittel faktisch konkurrenzlos.

Synergieeffekte ergeben sich einerseits aus der Mitwirkung von anderen Beratungsstellen im Verbund (z.B. Frau & Beruf) und andererseits von der Einbindung des WBV in andere (Beratungs-)Netzwerke. Für Flensburg gilt dies z.B. mit Blick auf die vom WBV zunehmend ins Blickfeld gerückte Zielgruppe der Personen mit Migrationshintergrund: Durch entsprechende Kontakte (z. B. zum „Runden Tisch Integration“) und Vermittlung aus dem Kreis der Verbundmitglieder beteiligten sich der WBV mit seinem Beratungsangebot sowie einige Mitgliedseinrichtungen an den Interkulturellen Wochen 2012.

15.7 Qualifizierungsberatung von KMU

Das Thema Weiterbildung in KMU hat hohe Priorität im Verbund und wird vor allem in den Kontext Fachkräftebedarf bzw. -mangel gestellt. Dementsprechend

werden intensivere Kontakte und Kooperationen mit Unternehmen sowie ihren Verbänden angestrebt (s.o.), und dementsprechend hat auch die Beratung von KMU für die WBV-Akteure einen hohen Stellenwert im Aufgabenspektrum des Verbundes. Dieser Arbeitsbereich ist nach wie vor im Aufbau begriffen, was insbesondere mit den bereits erwähnten Personalwechseln in den letzten Jahren zusammenhängt. Aus Sicht der Mitglieder ist die KMU-Beratung des Verbundes aber auf gutem Wege. So lassen sich die hohen Zustimmungswerte in der schriftlichen Befragung zu den betreffenden Items⁴⁹ interpretieren.

Von seinem Anspruch her versteht sich die WBV-Qualifizierungsberatung von KMU als konzeptionelle Unterstützung der Personalentwicklung in KMU und „Full-Service“ von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Betrieb, der Begleitung der Entscheidung für und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle. Im Sinne einer neutralen Vermittlungsfunktion werden von den Qualifizierungsberater/inne/n ermittelte Bedarfe als anonyme Ausschreibungen an die Weiterbildungseinrichtungen im Verbund weitergegeben und deren Angebote an die Personalverantwortlichen in den KMU rückgekoppelt. Außer über die gängigen Instrumente des Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Gewinnung der einschlägigen Unternehmensverbände und wirtschaftsnahen Institutionen als Multiplikatoren (s.o.) erfolgt die Ansprache von Betrieben in zunehmendem Maße auch direkt. Impulse und Anknüpfungspunkte hierfür bieten z.B. individuell Rat suchende Beschäftigte aus KMU (als „Türöffner“) oder vermehrte Beratungsnachfragen aus einem bestimmten Berufsfeld. Um weitere KMU zur Inanspruchnahme des WBV-Angebots zu motivieren und als Grundlage für den Ausbau der Zusammenarbeit mit KMU im Bereich Weiterbildung werden erfolgreich durchgeführte KMU-Beratungsprozesse als Referenzen genutzt und auch öffentlichkeitswirksam in der Presse vorgestellt. Geplant ist zudem eine KMU-Befragung zu Weiterbildungsthemen (in Kooperation mit Wirtschaftsverbänden).⁵⁰

15.8 Qualität

Spezifische Aktivitäten des WBV Flensburg-Schleswig zum Kernarbeitsbereich Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildung (jenseits der Selbsteva-

⁴⁹ Die Antwortvorgaben lauteten: „Die Beratungsleistungen des WBV haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen verbessert.“ und „Die Beratungsleistungen der WB haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.“

⁵⁰ Ein Online-Formular für Betriebe auf der WBV-Website zur Meldung von Weiterbildungsbedarfen und zur Kontakthanbahnung hat sich bisher nicht als geeignetes Instrument für den KMU-Zugang erwiesen.

luation der eigenen Arbeit und der Fortbildung des Personals) konzentrieren sich bisher auf eine im Austausch mit der Arbeitsagentur stehende AG AZWV-zertifizierter WBV-Mitglieder, Informationsveranstaltungen für Anbieter und die Bestandsaufnahme/Aktualisierung von Qualitätszertifizierungen der Mitgliedseinrichtungen.

15.9 Herausforderungen und Entwicklungspotentiale

Spezifische Herausforderungen und Entwicklungspotentiale für den WBV Flensburg-Schleswig und seine Aktivitäten sehen die sich dazu äussernden Akteure in verschiedenen Feldern.

Generell stellt sich die Aufgabe, den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des WBV in der Region weiter zu erhöhen und ihn „als feste Größe“ zu etablieren. Mit Blick auf seine Leistungen betrifft dies insbesondere den Bereich Förderung der Weiterbildung in KMU, d.h. den Ausbau der Ansprache von Betrieben und deren Qualifizierungsberatung.

Für die Nachhaltigkeit des WBV und um eine größere Unabhängigkeit von Projektförderungen zu erreichen, wird perspektivisch zudem eine besondere Aufgabe in der Entwicklung eines stärker auf andere, private Mittel setzendes Finanzierungsmodell gesehen.

Daneben stellen sich einige Themen, denen sich der WBV aus Sicht von Akteuren verstärkt widmen sollte. Hierzu zählt das bereits forcierte Thema Migrant/inn/en, die Anerkennung ausländischer Studienabschlüsse sowie der Umgang mit informell erworbenen Kompetenzen. Auch wird eine stärkere Fokussierung auf die Erreichung bestimmter Zielgruppen angeregt.

16. Weiterbildung in Lübeck

Der WBV Lübeck ist auf Initiative der Handwerkskammer Lübeck 1998 gegründet worden und gehört damit zur „mittleren Generation“ der Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein. Der WBV Lübeck fusionierte zum 1.1.2013 mit Teilen des ehemaligen WBV Ostholstein-Plön. Der Kreis Ostholstein wird an Lübeck angegliedert, während der Kreis Plön mit dem Kieler Forum Weiterbildung und dem ehemaligen WBV Rendsburg-Eckernförde den neuen WBV KielRegion bildet.

16.1 Regionale Strukturmerkmale

Der Weiterbildungsverbund Lübeck umfasst geografisch die Hansestadt Lübeck, die mit rund 214.000 Einwohnern die zweitgrößte Stadt Schleswig-Holsteins ist. Die Stadt ist durch ihr geschlossenes mittelalterliches Stadtbild (Unesco-Weltkulturerbe) und die Lage an der Ostsee ein touristischer Anziehungspunkt. Diese gegebene touristische Qualität wird noch verstärkt durch eine breit gefächerte Museumslandschaft und Großereignisse mit überregionaler Bedeutung (z.B. Travemünder Woche, Nordische Filmtage).

Tourismus ist auch ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Darüber hinaus hat sich der traditionelle Produktionsstandort (Schiffbau, Maschinenbau, Stahl) in den letzten Jahrzehnten deutlich gewandelt: Die Stadt beherbergt inzwischen ein breites Spektrum von High-Tech-Betrieben und verfügt auch über vielfältige Dienstleistungsanbieter sowie regionale Netzwerke wie foodRegio, einer Initiative der Unternehmen und Einrichtungen der Ernährungswirtschaft. Zudem ist durch die Ansiedlung und den folgenden Ausbau des Hochschulstandorts Lübeck eine differenzierte und international beachtete Forschungslandschaft entstanden. Der Lübecker Arbeitsmarkt profitiert von dieser Dynamik (Fachkräftebedarf), ist aber gleichzeitig geprägt von einem hohen Anteil älterer Arbeitskräfte und einer vergleichsweise hohen Arbeitslosenquote. Das skizzierte Gepräge der Hansestadt ist für den Weiterbildungsverbund Rahmenbedingung und Herausforderung zugleich.

16.2 Akteursstruktur

Projektträger

Der WBV Lübeck wird von der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH (Projektbereich Weiterbildung) moderiert. Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH ist ein gemeinsames Unternehmen der Industrie- und Handelskammer zu Lübeck, der

Kreishandwerkerschaft Lübeck, des Deutschen Gewerkschaftsbundes und des städtischen Projektentwicklers KWL (Koordinierungsbüro Wirtschaft in Lübeck). Zu den zentralen Aufgabenfeldern des Projektträgers gehören die folgenden Bereiche:

- Lobbyarbeit für Lübecker Unternehmen,
- Anlaufstelle für Unternehmen und Bereitstellung von Unterstützungsangeboten,
- Kontaktbörse und Kommunikationsplattform,
- Information,
- Fördermittelrecherche,
- Vermarktung städtischer Gewerbeflächen und Unterstützung bei der Suche nach Gewerbeimmobilien,
- Beratung.

Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH ist selbst nicht im Weiterbildungsbereich als Anbieter aktiv und versteht sich als unabhängig und neutral. Diese Selbsteinschätzung wird von den Mitgliedern geteilt (siehe die überdurchschnittliche Zustimmung zur Einschätzung des Projektträgers durch die Mitglieder). Diese positive Einschätzung des Projektträgers durch die WBV-Mitglieder beschränkt sich nicht nur auf diesen Aspekt, sondern gilt für alle abgefragten Dimensionen. Der Projektträger in Lübeck wird deutlich mehr als im Landesschnitt als akzeptiert und kontaktreich in der Region wahrgenommen, zudem werden die personelle Kontinuität und die Kompetenz als ausgesprochen positiv registriert.

Personal

Die Geschäftsstelle des WBV Lübeck ist mit drei hauptamtlichen Mitarbeiter/inne/n besetzt. Zudem werden über die enge Kooperation mit dem Bundesprojekt „Lernen vor Ort“ im Besonderen im Feld der individuellen Weiterbildungsberatung weitere Beratungsressourcen genutzt.

Mitglieder

Der WBV Lübeck umfasste zur Zeit der Datenerhebung für die Evaluierung 104 Bildungseinrichtungen und strategische Partner (Stand: August 2012). Aus Sicht des WBV fehlte keine relevante Einrichtung. Zu den Mitgliedern zählen u.a.:

- Abendgymnasium der Hansestadt Lübeck an der Oberschule zum Dom
- Agentur für Arbeit Lübeck
- Berufsbildungszentrum der Wirtschaft
- Beratungsstelle Frau und Beruf

- Berlitz Sprachcenter Lübeck
 - Berufsförderungswerk Hamburg/Regionalcenter Lübeck
 - DEKRA-Akademie
 - Deutsche Angestellten-Akademie
 - Diakonisches Fortbildungszentrum Vorwerk
 - Dr. Hastenrath Lebenswerkberatung
 - Emil-Possehl-Schule (BBS der Hansestadt Lübeck)
 - Fachhochschule Lübeck
 - Fortbildungsakademie der Wirtschaft
 - Fortbildungszentrum der Handwerkskammer
 - Industrie- und Handelskammer zu Lübeck
 - Innung des Baugewerbes Lübeck
 - Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt
 - LN-Akademie
 - Offener Kanal
 - Schleswig Holsteinische Seemannsschule
 - Volkshochschule Lübeck
 - Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein
 - Zentrum für Fernstudium und Weiterbildung der Universität zu Lübeck.
- Diese Liste von ausgewählten Mitgliedseinrichtungen verdeutlicht, dass der WBV breit aufgestellt ist und auch schon vielfältige Verbindungen zum Schul- und Hochschulsystem aufweist. Die Zusammenarbeit mit dem WBV und das Einbringen eigener Aktivitäten sind nicht bei allen Mitgliedern gleichermaßen ausgeprägt. Die zentralen Aktivitätsfelder der WBV-Mitglieder sind neben der Beteiligung an den WBV-Veranstaltungen die Beteiligung an den Weiterbildungsmessen, die Zuarbeit bei der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit, die Datenpflege des Kursportals und das gelegentliche Einbringen eigener spezieller Fachkompetenzen zum Beispiel im Rahmen von Arbeitsgruppen.

16.3 Kooperation und Koordination

Der Projektbereich Weiterbildung der Wirtschaftsförderung Lübeck widmet sich als Projektträger sechs zentralen Aufgaben:

- Moderation der Lübecker Weiterbildungsbranche,
- Schaffung von Transparenz,
- unabhängige Information und Weiterbildungs- und Fördermittelberatung,

- Entwicklung von Projekten und Produkten zur Bewerbung des Lebensbegleitenden Lernens,
- Entwicklung und Implementierung der Marke Weiterbildung Lübeck,
- Veranstalter der Lübecker Weiterbildungsmesse.

Die Angebote des WBV richten sich gleichermaßen an Privatpersonen und an Betriebe (speziell KMU). Besonders wichtige und weitreichende Akzente konnten mit der Qualifizierungsberatung für KMU, der Beratungsagentur Weiterbildung und den Marketingmaßnahmen gesetzt werden.

Die Geschäftsstelle des WBV Lübeck bearbeitet und koordiniert die Bewältigung der genannten Aufgaben in drei Bereichen:

- Weiterbildungsangebot/Weiterbildungseinrichtungen,
- Weiterbildungsnachfrage/Privatpersonen,
- Weiterbildungsnachfrage/KMU.

Zurückgegriffen wird dabei auf das Know-how und die Kompetenzen der Mitglieder, die aufgabenbezogen kontaktiert und eingebunden werden.

Der WBV Lübeck besitzt bewusst keine Steuerungsgruppe oder ein anderes Lenkungsgremium. Er arbeitet basisdemokratisch über Abstimmungen in den großen Verbundsitzungen. Entscheidungen werden allenfalls durch ad hoc gebildete kleine Arbeitsgruppen vorbereitet. Diese Konstruktion wird von den Mitgliedern – den Befragungsergebnissen folgend – weit überwiegend positiv eingeschätzt. Die WBV-Kultur wird in hohem Maße als kooperativ, offen, vertrauenswürdig und zuverlässig eingeschätzt. Mehr als die Hälfte der schriftlich befragten Einrichtungen hat durch die Mitarbeit im WBV einen oder mehrere neue Kontakte initiiert, in gleicher Größenordnung konnten schon bestehende Kontakte intensiviert werden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass mehr als 90 % der antwortenden Mitglieder durch den WBV die Zusammenarbeit untereinander und die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verbessert sehen.

16.4 Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Bildungswerbung ist eines der zentralen Aktionsfelder des WBV Lübeck, es wird von fast allen befragten Mitgliedern als bedeutend eingestuft.

Die Werbebotschaften zu Erhöhung der Beteiligung am Lebenslangen Lernen folgen sechs Orientierungen/Signalen/Prinzipien:

- Chancen,
- Vielfalt,
- Sicherheit,

- Hochwertigkeit/Güte,
- Humor,
- Regionalität.

Die Werbemittel zum Transport der Werbebotschaft sind vielfältig: ein Kinospot, Freecards, Marketing-Veranstaltungen wie die Weiterbildungsmesse und der Weiterbildungstag, Bildungsradio, PR-Gags wie 1000 Luftballons mit Weiterbildungsgutscheinen („1000 neue Aufstiegschancen“) oder der 1. Lübecker Weiterbildungskrimi („Warum musste Dumbbrot sterben?“). Darüber hinaus transportieren auch die anderen erwähnten Formate (Kursportal, Beratungsangebote, Fachveranstaltungen) die gewünschte Werbebotschaft en passant.

Dieses Aktionsfeld gehört zu jenen, die sich einer hohen Mitgliederbeteiligung erfreuen und auch als erfolgreich wertgeschätzt werden. Das Statement „Die Öffentlichkeitsarbeit des WBV hat das Image der Weiterbildung erhöht“ findet in Lübeck fast doppelt so hohe Zustimmung („trifft voll und ganz zu“) wie im Landesdurchschnitt.

16.5 Kursportal

Das zentrale Medium zur Verbesserung der Transparenz ist das Kursportal www.luebeck.kursportal.info. Es liefert eine schnell verfügbare Information für weiterbildungsinteressierte Privatpersonen und KMU über Weiterbildungs- und Beratungsangebote (persönliche Beratung, telefonische Beratung). Zusätzlich wird über Förderinstrumente und Finanzierungshilfen (z.B. Bildungsprämie, Bildungsurlaub, Begabtenförderung) aufgeklärt. Des Weiteren stellt sich der WBV mit Leitbild, Mitgliedern und Qualitätsstandards vor. Inzwischen ist es durch die ostholsteinischen Angebote erweitert worden.

Einbezogen sind durchschnittlich knapp 1000 Weiterbildungsangebote von 60-70 regionalen Anbietern. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, ein erweitertes Angebotsspektrum zu erschließen, indem Links zu überregionalen Datenbanken (Infoweb Weiterbildung oder Kursportal Schleswig-Holstein) oder anderen regionalen Datenbanken (z.B. die der Nachbarregionen Kreis Stormarn-Herzogtum Lauenburg oder Kreis Segeberg) genutzt werden.

Die Nutzung des Kursportals ist seit seiner Implementation ständig größer geworden. Waren noch im ersten Jahr (2008) knapp 14.000 Besuche zu verzeichnen, so sind es aktuell (2012) mehr als 44.000, also mehr als dreimal so viele. 90 % der befragten WBV-Mitglieder stimmen dem Statement „Das regionale Kursportal hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht“ eher oder voll und ganz zu,

fast 75 % gehen davon aus, dass die Weiterbildungsbeteiligung durch das Kursportal erhöht worden ist.

16.6 Beratung von Bürgerinnen und Bürgern

Die Weiterbildungsberatung von Privatpersonen erfolgt trägerunabhängig und kostenlos über drei Kanäle in der Beratungsagentur Lübeck (Teil des Projekts „Lernen vor Ort“):

- Telefon,
- E-Mail,
- persönliches Beratungsgespräch.

Gegenstand solcher Beratungsgespräche können zum Beispiel sein: Bildungslaufbahnentscheidungen, Kompetenzberatung/-erfassung (ProfilPASS), Fördermittelberatung (Bildungsprämie, Meister-BAföG, Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein etc.). Mehreren hundert Ratsuchenden kann jährlich auf den unterschiedlichen Wegen Rat erteilt werden, der Orientierung vermittelt und zeit- und kostenaufwendige Umwege vermeiden hilft.

Auch dieses Instrument findet bei den WBV-Mitgliedern positiven Nachhall. Jeweils weit über die Hälfte von ihnen vermuten eine Erhöhung der Markttransparenz und eine Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung.

16.7 Qualifizierungsberatung von KMU

Auch für KMU wird mit der Qualifizierungsberatung ein Beratungsangebot vorgehalten, das sich an den speziellen Bedürfnissen von Unternehmen orientiert. Im Mittelpunkt dieser Beratungsleistung steht die Bedarfsanalyse, ausgerichtet an den Entwicklungszielen der Mitarbeiter und den unternehmerischen Zielen. Detailliert wird dabei erfasst, welches Problem im betrieblichen Alltag vorhanden ist und in welchen Kompetenzfeldern sich der Mitarbeiter zur Behebung des Problems weiterqualifizieren muss. Im Anschluss wird der entsprechende Seminarbedarf definiert, um eine Entscheidungsgrundlage zu haben, ob ein Standardseminar, Coaching oder spezielles Firmentraining eingekauft werden muss. Die Unternehmen werden während des gesamten Qualifizierungsprozesses begleitet, d.h. eventuell nutzbare Fördermöglichkeiten werden besprochen, und nach der besuchten Qualifizierungsmaßnahme wird der Nutzen für den Mitarbeiter in Form eines ersten Bildungscontrollings festgehalten.

Begleitet und unterstützt wird dieses Angebot durch die Lübecker Werkstatt- und Kontorgespräche, die in unregelmäßigen Abständen Themen der Personal- und Organisationsentwicklung behandeln (z.B. Motivation, Kommunikation, Personalführung, Personalgewinnung).

Im Vergleich zum Landesdurchschnitt schneidet dieses Aktionsfeld in Lübeck besonders gut ab: Fast mehr als doppelt so viele Mitglieder in Lübeck meinen voll und ganz, dass durch die Beratungsleistungen des WBV die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen verbessert worden sind.

16.8 Qualität

Die Einrichtungen des WBV haben sich auf die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards verpflichtet wie

- qualifizierte Information vor Veranstaltungsbeginn,
- angemessene Beratung und Betreuung während der Weiterbildung,
- Einsatz qualifizierter Dozenten,
- Vergabe von aussagekräftigen Lehrgangsbescheinigungen und Zertifikaten.

Diese Qualitätsstandards sind für jeden Weiterbildungsinteressenten über das Portal des WBV einsehbar und können als Anspruchsgrundlage für Beschwerden herangezogen werden.

Die Zustimmungsrate („trifft voll und ganz zu“) der Mitglieder zu den Statements, dass die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der Einrichtungen beigetragen haben und dass sie die Qualität der Weiterbildung erhöht hätten, ist in Lübeck deutlich höher als im Landesdurchschnitt (16,7 zu 11 % bzw. 25 zu 13,8 %).

16.9 Herausforderungen und Entwicklungspotentiale

Eine Aufgabe des WBV ist es auch, Projekte zu akquirieren. So konnten 2006 Landesmittel für die Entwicklung des Unternehmensverbundes für PE und OE gewonnen werden. Zudem war die Wirtschaftsförderung Lübeck am erfolgreichen Projektantrag der Stadt Lübeck im BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ beteiligt. Die Einbindung der WBV-Aktivität in die Wirtschaftsförderung hat sich aus mehreren Gründen als förderlich erwiesen: Zum einen ist damit Nähe zur Verwaltungsspitze wie auch zur Wirtschaft gegeben. Zugleich garantiert die Tatsache, dass die Wirtschaftsförderung selbst kein Weiterbildungsanbieter ist, Trägerneutralität. Dies wiederum ist auch ein entscheidender Faktor dafür, dass die Wirt-

schaftsförderung hohe Akzeptanz bei den Mitgliedseinrichtungen genießt. Dies spiegelt auch die Befragung der WBV-Mitglieder: Bei fast allen abgefragten Kategorien erfährt der WBV-Moderator Zustimmungswerte von 90 % und höher. Der Leiter einer großen Mitgliedseinrichtung fasste sein Lob in die Worte: „Die Arbeit des WBV ist nahe am Optimum.“

Neben guter Zusammenarbeit auf operativer Ebene gibt es auf Leitungsebene auch Schwierigkeiten mit dem Fachbereich 4 der Hansestadt (Kultur und Bildung), bei dem auch das LvO-Projekt angesiedelt ist.

Die Zusammenarbeit mit der Landesregierung wird als „sehr gut“ eingestuft. Der enge Kontakt bewiese sich als besonders hilfreich, wenn es um Problemlösungen im Zusammenhang mit Abrechnungen der IB-Bank gehe. Die Zusammenarbeit mit den anderen Weiterbildungsverbänden wird ebenfalls positiv bewertet, namentlich die Arbeit am Kursportal und die Abstimmung zwischen den Moderatoren.

Die Einrichtungen profitieren vom WBV vor allem durch die ausgelagerten Serviceleistungen (Datenbank, Veranstaltungen etc.) und durch das erweiterte Spektrum an Kooperationspartnern. Bei der Befragung erhalten vor allem die folgenden Kategorien hohe Zustimmungswerte als aktueller Ertrag der WBV-Mitgliedschaft: gesteigerter Bekanntheitsgrad, verbessertes Image, Vernetzung intensiviert, höhere Teilnehmerzahl. Eine große Mehrheit der Einrichtungen hält im Moment sowie auf mittlere und längere Sicht die Vorteile aus der Mitgliedschaft für größer als die Nachteile.

Diese generelle Einschätzung aus der Befragung wird auch in den beiden Einzelinterviews bestätigt. Die größere und wirtschaftsnahe Einrichtung sieht den Verbund als Multiplikator, der z.B. durch das Bildungsmarketing und die Datenbank wertvolle Arbeit für die gesamte Weiterbildungsszene leistet. In Zukunft werde es darauf ankommen, bei einem sich entspannenden Arbeitsmarkt durch wirtschafts- bzw. unternehmensnahe Qualifizierungen Arbeitskräfte in der Region zu halten. Auch könne eine stärkere und gruppenspezifische Interessenvertretung (z.B. großer Anbieter gegenüber der Bundesagentur für Arbeit) dem Verbund noch mehr Relevanz und Schubkraft verleihen. Die kleinere und breitbandig aufgestellte Weiterbildungseinrichtung schätzt am Verbund vor allem die bildungspolitische Einbindung und den intensiven Austausch untereinander. Gewünscht werde ein stärkerer fachlicher Austausch auch mit Konkurrenten und die Bereitstellung von Angeboten der Mitarbeiterfortbildung. Wenn man den Auftrag des Lebenslangen Lernens ernst nehme, müsse auch über niedrigschwellige Beratungsangebote zu Weiterbildung nachgedacht werden, um alle Bürger/innen in

ihrem jeweiligen Lebensabschnitt und Beschäftigungsstatus (angestellt, selbstständig, arbeitslos, Familienzeit etc.) besser erreichen zu können. Insgesamt zahle sich der Verbund dadurch aus, dass er Weiterbildung als Standortfaktor betone und ihren Beitrag zur Regionalentwicklung im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellem Sinne akzentuiere.

Zentrale Herausforderung für die nahe Zukunft ist der anstehende Zusammenschluss mit dem WBV Ostholstein-Plön. Die bisher geleisteten ersten Schritte auf diesem Weg sind offenbar unproblematisch gewesen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Fusion keine Probleme aufwirft und reibungslos vollzogen werden kann. Des Weiteren sollen deutsch-dänische Projekte entwickelt und umgesetzt werden.

Eine Auflösung des WBV hätte durch den Wegfall der genannten gemeinsamen Aktivitäten sowohl bei den Privatpersonen als auch bei den Unternehmen deutliche Nutzeneinbußen zur Folge mit den daraus resultierenden sekundären Folgen für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Stadt. Zudem würde der Zusammenhalt der Weiterbildungseinrichtungen in Lübeck sich in kurzer Zeit verflüchtigen.

Zukünftig können sich die WBV-Partner eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen) vorstellen. Erste Schritte in Richtung einer intersektoralen Zusammenarbeit gibt es bereits durch die VHS Lübeck, die mit der Bürgerakademie Angebote mit wissenschaftlichem Hintergrund von 130 Lübecker Veranstaltern zusammenführt.

17. Weiterbildungsverbund Kreis Pinneberg

Der WBV Kreis Pinneberg besteht seit Mitte der 1990er Jahre; seit 1998 wird er vom Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein finanziell gefördert.

17.1 Regionale Strukturmerkmale

Der Kreis Pinneberg ist - bezogen auf seine Fläche (664 qkm) - der kleinste Kreis in Schleswig-Holstein und grenzt mit einer Länge von 35 km an Hamburg. Die Elbe wiederum bildet die Grenze zum niedersächsischen Kreis Stade.⁵¹

Der Kreis zeichnet sich mit seinen acht Städten Barmstedt, Elmshorn, Pinneberg, Quickborn, Schenefeld, Tornesch, Uetersen und Wedel und 41 Gemeinden durch eine urbane Struktur aus. Die Zugehörigkeit zur Metropolregion Hamburg, die räumliche Nähe und verkehrsmäßig gute Anbindung an die Großstadt sind prägend für den Kreis. Auch das soziale und kulturelle Leben orientiert sich stark an der nahen Hansestadt.

Im Kreisgebiet wohnten Ende 2010 rund 303.000 Personen, d.h. gut 10 % der Gesamtbevölkerung Schleswig-Holsteins, womit die Bevölkerungsdichte deutlich über dem Landesdurchschnitt lag.⁵² Bis 2025 wird mit einem geringen Bevölkerungswachstum gerechnet. Die Kreisstadt Pinneberg, wo der WBV seine Geschäfts- und Beratungsstelle hat, liegt nur wenige Kilometer von Hamburg entfernt. Sie hat ca. 43.000 Einwohner/innen und ist Einzugsgebiet von mehr als 100.000 Personen.

Neben Baumschulen und großen Rosenzuchtbetrieben, für die Pinneberg bekannt ist, haben sich im Kreis auch einige große Firmen aus der Lebensmittelindustrie, Energieerzeugung, aus der Petrochemie, dem Bankenwesen und der Life Science Standorte angesiedelt.

2009 hatten gut 11 % (14.940) der 132.350 Unternehmen in Schleswig-Holstein und fast ausschließlich Klein- und Kleinstbetriebe ihren Sitz im Kreis.

Von den im Kreis ca. 120.000 Erwerbstätigen (Jahresdurchschnitt 2009; entspricht 9 % der Erwerbstätigen in Schleswig-Holstein) arbeiteten 31 % im Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr, 27 % im Bereich öffentliche und private Dienstleistungen und 18 % im produzierenden Gewerbe.

⁵¹ Die in diesem Abschnitt referierten Daten stammen aus folgenden Quellen: Bundesagentur für Arbeit 2012; Kreis Pinneberg 2012a und b; Ramböll 2011; Stadt Pinneberg 2012a und b; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012a und c.

⁵² Die Bevölkerungsdichte betrug im Kreis Pinneberg 459 Personen pro qkm, im Durchschnitt in Schleswig-Holstein dagegen 179 Einwohner/innen.

Die Arbeitslosenquote im Kreis Pinneberg zählt zu den vergleichsweise niedrigen Werten im in Schleswig-Holstein und lag im Oktober 2012 bei 5,1 %.

17.2 Akteursstruktur

Projektträger

Projektträger ist seit 2003 die Volkshochschule (VHS) der Stadt Pinneberg, nachdem die Trägerschaft für den WBV zuvor gemeinsam bei der VHS und dem Überbetrieblichen Ausbildungszentrum (ÜAZ) in Elmshorn lag. Mit der VHS hat eine Institution diese Funktion, die als staatlich anerkanntes kommunales Weiterbildungszentrum in Trägerschaft eines gemeinnützigen Vereins in öffentlicher Verantwortung steht. Sie ist als Anbieter, der sich aus Mitteln von Stadt, Kreis und Land sowie aus Teilnahmegebühren finanziert, auf dem Weiterbildungsmarkt mit einem breit gefächerten Angebot präsent und damit faktisch auch im Wettbewerb mit anderen WBV-Mitgliedern. Diese Konstellation ist nicht einmalig, sondern trifft auch auf andere WBV in Schleswig-Holstein zu.

Personal

Der WBV verfügt aktuell (2012) über einen Stellenanteil von 1,75 (drei Mitarbeiter/innen in Teilzeit) für die Kernaufgaben Verbundkoordination, Öffentlichkeitsarbeit, Betreuung Kursportal und Beratung für Bürger/innen und KMU. Hinzu kommen geringe Stundenanteile der für die Projektleitung zuständigen VHS-Fachbereichsleiterin, den Projektmitarbeiter bei der WEP Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH für Qualifizierungsberatung sowie für Verwaltungstätigkeit/Sachbearbeitung.⁵³ Dabei machen die Personalgestellungen des Projektträgers und der WEP einen beachtlichen Teil der Eigenmittel der WBV-Mitglieder für die notwendige Ko-Finanzierung aus.

Mitglieder

2012 hatte der Verbund 28 Mitglieder, davon 22 Weiterbildungseinrichtungen. Alle wichtigen regionalen Weiterbildungsanbieter sind WBV-Mitglied, weshalb auch kein nennenswerter weiterer Zuwachs zu erwarten ist. Nicht beteiligt sind einige kleinere und Nischen-Anbieter. Insgesamt bildet die Mitgliederstruktur die Heterogenität der Trägerlandschaft im Bereich der beruflichen Weiterbildung hin-

⁵³ Beim Träger des WBV Pinneberg ist zudem eine halbe Stelle im Rahmen eines anderen Projekts für die Betreuung des Landeskursportals und die Wahrnehmung zugehöriger Serviceleistungen für alle Verbünde angesiedelt.

sichtlich Größe, Hauptfinanzierungsquellen, fachlich-inhaltlichen Profilen und regionaler/überregionaler Ausrichtung ab.

Aufgrund der Nähe zu Hamburg besteht für die Weiterbildungseinrichtungen im Kreis Pinneberg insofern eine besondere Situation als nach den Erfahrungen der WBV-Akteure⁵⁴ ihr Angebot (auch) in Konkurrenz zu dem der Einrichtungen in der Hansestadt steht. Auf die Zusammenarbeit der Anbieter im Verbund hat dies aber offenbar keine (negativen) Auswirkungen.

Auch andere zentrale Akteure im (Weiter-)Bildungsbereich wie die Berufsschulen, die IHK, die Wirtschaftsförderung, die Agentur für Arbeit, das Jobcenter und die Beratungsstelle Frau & Beruf sind als (strategische) Partner beteiligt. Sofern sie nicht Mitglied im WBV sind, erfolgt ein systematischer Austausch. Potential besteht noch in Bezug auf die Einbindung der im Kreis ansässigen Hochschulen (Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn; Fachhochschule Wedel).

17.3 Kooperation und Koordination

Der Mitgliederkreis des WBV ist seit Jahren stabil, ebenso wie die Gruppe der die Mitgliedseinrichtungen vertretenden Personen. In dieser Konstellation und mit einer überschaubaren Zahl an Mitgliedern konnten sich die Akteure offenbar relativ gut kennen lernen, persönliche Kontakte und Beziehungen aufbauen, was von den sich im Rahmen der Evaluation äussernden WBV-Vertreter/innen als wichtige förderliche bzw. Erfolgs-Faktoren ihrer Zusammenarbeit hervorgehoben wurde. Zentrales WBV-Gremium zur Kommunikation und Information der Mitglieder sowie zur Abstimmung und Steuerung der WBV-Aktivitäten ist die von der WBV-Koordination moderierte Verbundversammlung. Sie findet jeweils bei einem anderen Mitglied i.d.R. fünf Mal im Jahr statt, so dass ein kontinuierlicher und intensiver Austausch möglich ist. An den Versammlungen nehmen regelmäßig 15 bis 21 Mitglieder teil; vertreten werden sie zumeist durch die Einrichtungsleitungen, was Entscheidungen und Verabredungen vereinfacht, die Verbindlichkeit erhöht und den Abstimmungsaufwand reduziert.

Systematischer und aus Sicht Beteiligter wesentlicher Bestandteil der Verbundversammlungen ist – wie auch in den WBV Dithmarschen und Steinburg – die so genannte „aktuelle Runde“, die explizit nicht protokolliert wird. Sie stellt offenbar ein wichtiges Motiv für die Teilnahme an den Versammlungen dar, da hier – in

⁵⁴ Insgesamt haben sich 15 von 28 WBV-Mitgliedern an der schriftlichen Online-Erhebung beteiligt. Expertengespräche wurden mit der Projektleiterin sowie vier Vertreter/inne/n von Mitgliedseinrichtungen geführt.

einem relativ vertraulichen Rahmen und in einer offenen Atmosphäre – Informationen über konkrete Entwicklungen, Probleme und Herausforderungen in den beteiligten (Weiter-)Bildungseinrichtungen und anderen Institutionen aus erster Hand gewonnen und kooperative Lösungsmöglichkeiten im direkten Austausch erörtert werden können. Vergleichbare alternative Optionen für diese Form der direkten Kommunikation und Koordination bzgl. der regionalen Weiterbildung existieren augenscheinlich nicht.

Als weitere Gremien werden im WBV Pinneberg – wie in anderen Verbänden und zum Teil zeitlich befristet – Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen (z.B. Vorbereitungen von Fachtagungen, Qualifizierungsberatung) und Aktivitäten (z.B. Deutscher Weiterbildungstag) eingerichtet.

Zudem werden Workshops durchgeführt, um die jährlich wechselnden Schwerpunktthemen abzustimmen und festzulegen. Diese Themen und die damit einhergehenden Aktivitäten stellen wiederum ein Spezifikum des Pinneberger WBV und aus Sicht von Akteuren einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, weil sie dazu beitragen, die Zusammenarbeit lebendig zu halten, die Mitgliedseinrichtungen und ihre Mitarbeiter/innen auf spezifische Weise immer wieder „neu“ miteinander ins Gespräch bringen und fachlich-inhaltlichen Nutzen und Mehrwert für alle stiften. Dies erscheint auch von Bedeutung angesichts der langjährigen stabilen Zusammenarbeit der Akteure mit Blick auf die WBV-Kernaufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Transparenzverbesserung und Beratung.

Im Jahre 2011 ging es um das Thema „Interkulturelle Öffnung in der Weiterbildung“, bei dem u.a. gemeinsam mit den WBV Stormarn-Herzogtum Lauenburg und Segeberg eine Fachtagung durchgeführt wurde. „Lernformen der Zukunft“ wurde als Schwerpunktthema für das Jahr 2012 ausgewählt, um moderne, mit digitalen Medien unterstützte Lernformen ins Blickfeld zu rücken. Wie in den Vorjahren fand das Thema kontinuierlich in der Öffentlichkeitsarbeit Berücksichtigung, und es wurden Workshops für die Mitglieder (z.B. zur Erprobung von Webinaren) und eine öffentliche Fachkonferenz mit externen Experten aus Wissenschaft und Praxis veranstaltet.

Vor dem Hintergrund ihrer gewachsenen persönlichen Kontakte zeichnen die schriftlich befragten und in Expertengespräche einbezogenen WBV-Akteure insgesamt ein sehr positives Bild „ihres“ WBV in Bezug auf verschiedene Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit der Partner sowie Intensität der Kooperation und des Austausches. Dieses offenbar gute „Klima“ unter den WBV-Mitgliedern stellt – so lässt sich aus den Interview-Aussagen folgern – eine wesentliche Voraussetzung für die Generierung von Nutzen und Mehrwert für die

beteiligten Einrichtungen, die Adressaten und mithin die regionale Weiterbildung dar.

Demnach bietet der WBV eine einzigartige Plattform für die Besprechung wichtiger regionaler Themen, für das Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten, Abstimmungen der Angebote, für gemeinsame neue Veranstaltungen, die allein nicht durchführbar wären. Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in der schriftlichen Befragung in vergleichsweise hohen Zustimmungswerten zu den Items „Die Koordinationsleistungen des WBV haben die Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert“ und „Die Koordinationsleistungen haben die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verbessert“ wider. Auch sind durch den WBV etliche Kooperationen zwischen Einrichtungen entstanden, deren Zustandekommen aus Sicht Betroffener sonst eher unwahrscheinlich gewesen wäre.

Einigkeit besteht unter den Verbundakteuren auch in der Einschätzung, dass eine solche Kommunikation und Zusammenarbeit grundsätzlich in Konkurrenz miteinander stehender Einrichtungen ohne eine koordinierende und moderierende Instanz nicht funktionieren würde. Dies verbindet sich mit der ausdrücklichen Anerkennung der entsprechenden Kompetenzen und Leistungen sowie des Engagements des WBV-Personals und des Projektträgers VHS.

17.4 Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, Bildungswerbung und Werbung für die WBV-Leistungen wird vom WBV Pinneberg das Spektrum verschiedenster traditioneller und moderner Medien, Werbemittel und Kommunikationswege genutzt. Hier soll nur auf einige Instrumente exemplarisch eingegangen werden.

Seit 2000 gibt der Verbund eine auf berufliche Weiterbildung fokussierte Broschüre „Weiterbildung im Kreis Pinneberg“ heraus. Sie beinhaltet eine nutzerorientiert nach Weiterbildungszielen und -themen gegliederte Übersicht über die Weiterbildungsangebote der WBV-Mitglieder. Diese Übersicht, in der die WBV-Mitglieder faktisch gleichberechtigt nebeneinander stehen, ist eingebunden in Informationen zu den Beratungsangeboten des WBV sowie weiteren Beratungsstellen für verschiedene Adressatengruppen im Kreis (bzw. überregional) und zu Freistellungs-, Finanzierungs- bzw. Fördermöglichkeiten. Ein Adressverzeichnis sowie eine knappe Selbstdarstellung des WBV runden die Informationsbroschüre ab. Zusätzlich finden sich Ausführungen mit explizitem Bezug zum jährlichen Themenschwerpunkt.

Die Auflage der aktuellen Ausgabe 2012/2013 umfasst 12.000 Exemplare, die kostenlos abgegeben und über die WBV-Mitgliedseinrichtungen, Büchereien, die Sparkasse Südholstein (Sponsor) und andere öffentliche Institutionen verteilt wird. Zudem steht die Broschüre als Download auf der WBV-Website bereit. Vorgestellt wird die Broschüre mit den neuen Programmen der Weiterbildungsanbieter öffentlichkeitswirksam in einer Pressekonferenz und in Beiträgen in den regionalen Zeitungen.

Als Werbemittel speziell für das Informations- und Beratungsangebot des WBV kommen neben Flyern auch humorvoll und professionell gestaltete Give-Aways in Form von Postkarten mit verschiedenen Motiven und Sticker zum Einsatz. Im Jahr 2012 konnte in der Elmshorner Innenstadt einen Monat lang ein Werbeschaufenster, die so genannte „Stadt vitrine“ genutzt werden, um Passanten auf das Thema Weiterbildung und die WBV-Leistungen aufmerksam zu machen. Auch an den Deutschen Weiterbildungstagen hat sich der WBV unter Mitwirkung einiger Mitgliedseinrichtungen mit verschiedenen Veranstaltungen und kreativen, öffentlichkeitswirksamen Aktionen beteiligt. Im Jahr 2010 z.B. wurden passend zum WBV-Schwerpunktthema des Jahres „Aufstieg durch Bildung“ in der Pinneberger Innenstadt „Bildungstreppen“ gebaut, und im Rahmen eines Quiz konnten u.a. Bildungsgutscheine gewonnen werden.

Sowohl die Ergebnisse der schriftlichen Befragung als auch die zusätzlich geführten Expertengespräche belegen den hohen Stellenwert der WBV-Aktivitäten im Bereich Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit für die Mitglieder als auch deren Zufriedenheit mit den bisherigen Leistungen, z.B. bezogen auf einen höheren Bekanntheitsgrad. Zugleich wird ganz überwiegend davon ausgegangen, dass die gemeinsam getragene Öffentlichkeitsarbeit die Transparenz der Weiterbildungsangebote sowie das Image der Weiterbildung erhöht hat.

17.5 Kursportal

Weitergehende Informationen und Hinweise zu einzelnen in der o.g. WBV-Broschüre aufgeführten Weiterbildungsangeboten sind über das Internet im regionalen Kursportal des WBV zugänglich. Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass dort nicht nur Angebote der Weiterbildungseinrichtungen unter den WBV-Mitgliedern, sondern von insgesamt 44 Anbietern (Stand: 30.11.2012) erfasst sind, also die Herstellung von Transparenz über das (regionale) Angebot deutlich über den WBV hinausgeht, was den Nutzen für Weiterbildungsinteressierte erhöhen dürfte.

Der hohe Abdeckungsgrad signalisiert zum einen den hohen Stellenwert des regionalen Portals bei den Weiterbildungseinrichtungen unter den Mitgliedern zur Verbesserung des Angebotstransparenz, Kundeninformation und Teilnehmerwerbung. Dafür sprechen die Ergebnisse sowohl der schriftlichen Mitgliederbefragung als auch der zusätzlichen Expertengespräche. Zum anderen dürfte die Erfassungsquote auch auf das Engagement der zuständigen WBV-Mitarbeiterin zurückzuführen sein. Dabei könnte auch die zusätzliche Funktion des WBV Pinneberg als zentrale Servicestelle für das Landeskursportal Schleswig-Holstein (Näheres dazu vgl. Kap. B 6 dieses Berichts) eine förderliche Rolle spielen und für eine besondere Affinität der Akteure zum regionalen Kursportal sorgen. Dass das regionale Kursportal des WBV Pinneberg auch für seine Adressaten ein offensichtlich wirksames Instrument der Bildungsinformation darstellt, dafür sprechen die seit seiner Einrichtung kontinuierlich gestiegenen und für einen Kreis relativ hohen Zugriffszahlen.

17.6 Beratung von Bürgerinnen und Bürgern

Die WBV-Kernaufgabe Beratung von Bürger/inne/n konzentriert sich auf telefonische und persönliche Beratungen, die i.d.R. im WBV-Büro in Pinneberg stattfinden, das räumlich von der VHS getrennt, aber weniger verkehrsgünstig gelegen ist. Diese Konstellation und die Tatsache, dass das Beratungsangebot deutlicher als in früheren Jahren als WBV-Dienstleistung beworben wird, verdeutlicht auch in der Außendarstellung gegenüber Ratsuchenden die Trägerneutralität der Beratung.

Diesen Anspruch der Trägerneutralität sowie weitere Grundsätze und Leitlinien für die personenbezogene Beratung hat der WBV Pinneberg in einem Konzept schriftlich fixiert, das die selbst gesetzten Anforderungen an die Leistungen konkretisiert (z.B. bzgl. der Beratungsziele, der Erreichbarkeit und der Beratungsformen, der Kompetenzen des Beratungspersonals und der Evaluation) und damit auch der Qualitätssicherung dient. Es ist bisher das einzige in dieser Form ausformulierte Konzept zur Beratung in den WBV.

Folgt man der Beratungsstatistik, so hat sich die Nachfrage zwischen 2008 und 2011 nahezu verdoppelt, was als Indikator für die erfolgreiche Etablierung des Angebots, einen wachsenden Bekanntheitsgrad und ein bedarfsgerechtes Angebot gewertet werden kann.

Die Ratsuchenden kommen zumeist aus dem Kreis Pinneberg. Für sie ist Erfahrungsgemäß allerdings nicht nur das Weiterbildungsangebot vor Ort relevant,

sondern durch die Nähe zur Stadt Hamburg besitzt auch deren Weiterbildungsmarkt einen für Weiterbildungsinteressierte hohen und deutlich größeren Stellenwert als in den meisten anderen WBV. Insofern erfordert die regionale Lage des Kreises Pinneberg vom Beratungspersonal auch einen besonders guten Überblick über die Kreis- und Landesgrenzen hinaus über das Hamburger Angebot.

17.7 Qualifizierungsberatung von KMU

Seit 2008 bietet der WBV in Kooperation mit der WEP Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH des Kreises Pinneberg Qualifizierungsberatung für KMU-Beratung an, was in dieser Form ein in den WBV gegenwärtig einzigartiges Modell darstellt.⁵⁵ Praktisch bedeutet dies, dass die halbe Stelle des WBV für Qualifizierungsberatung direkt/räumlich bei der WEP angesiedelt ist, die als Gründungsmitglied und strategischer Partner von Beginn an im WBV mitwirkt. Hintergrund dieses Modells ist v.a. die Überlegung, dass die WEP aufgrund ihrer Kernkompetenzen besser als der WBV-Projektträger VHS über einschlägige Kontakte und Zugänge zu KMU verfügt, welche für die Qualifizierungsberatung fruchtbar gemacht werden sollen. Dass dies tatsächlich umgesetzt werden kann, dürfte wesentlich damit zusammenhängen, dass die WEP-Geschäftsführung die Ziele des WBV teilt und die Qualifizierungsberatung nicht als Konkurrenz zu eigenen Aufgaben zur Unterstützung der Unternehmen im Kreis, sondern als sinnvolle Ergänzung betrachtet, durch die sich Synergien erzielen lassen. Dementsprechend wird die Wahrnehmung der WBV-Aufgaben v.a. im Sinne einer Multiplikatorfunktion durch eigene Beiträge aktiv unterstützt. Dazu zählt die Bereitstellung von Kontaktadressen und Unternehmensvertretern ebenso wie die direkte Weitergabe der WBV-Broschüre an Unternehmen und Verweise auf die WBV-Beratung bzw. Qualifizierungsberatung bei offenkundig werdenden betrieblichen Bedarfen und Fragen im Bereich Weiterbildung.

Beratungsgespräche mit Personalverantwortlichen in Unternehmen kamen in den letzten Jahren primär durch direkte Kontaktaufnahmen über Mailings, telefonisch und bei einschlägigen Veranstaltungen wie Messen und konkrete Terminvereinbarungen zustande. Im Mittelpunkt stand jeweils die Beratung zum Weiterbildungsbonus. Insofern dürften die Qualifizierungsberatungen auch zur Steigerung der entsprechenden A1-Anträge hinsichtlich Teilnehmenden und Fördersummen

⁵⁵ Bis Ende 2011 wurde dieses Angebot auch im Kreis Segeberg und in Kooperation mit dem dortigen WBV vorgehalten.

aus dem Kreis Pinneberg im Jahr 2011 gegenüber dem Vorjahr beigetragen haben.

Wie in anderen WBV münden auch in Pinneberg im Rahmen der Qualifizierungsberatung ermittelte Weiterbildungsbedarfe von KMU in verbundinterne anonyme Ausschreibungen für speziell auf diese Betriebe zugeschnittene Maßnahmen, für die interessierte Weiterbildungsanbieter Angebote abgeben können. Dieses Verfahren hat sich offenbar bewährt. Skepsis bzgl. dessen Art und Sinnhaftigkeit wurde aus dem Mitgliederkreis nur vereinzelt geäußert und dabei in Frage gestellt, ob das Firmenkundengeschäft als zu den WBV-Aufgaben gehörig zu betrachten sei.

Insgesamt scheint der WBV mit dem praktizierten Modell von Qualifizierungsberatung aus der Perspektive der Mitglieder aber gut zu fahren: Die Zustimmungswerte in der schriftlichen Mitgliederbefragung zu den Items „Die Beratungsleistungen des WBV haben die Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert“ und „Die Beratungsleistungen des WBV für KMU haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert“ fielen jeweils relativ hoch aus.

17.8 Qualität

Vor dem Hintergrund des gemeinsamen Qualitätsleitbilds aller Verbünde und dem Tatbestand, dass fast alle Weiterbildungseinrichtungen unter den Pinneberger WBV-Mitgliedern zertifiziert sind, ist das Thema Qualität als eigenständiges Handlungsfeld (auch) im WBV Pinneberg neben den anderen Kernleistungen in den Hintergrund gerückt. In der Folge konzentrieren sich die Aktivitäten in diesem Bereich auf die Vermittlung von aktuellen Informationen für die Mitglieder.

17.9 Herausforderungen und Entwicklungspotentiale

Aus der Perspektive der in die Befragungen einbezogenen Akteure des WBV Pinneberg zeichnen sich verschiedene Herausforderungen und Entwicklungspotentiale für die weitere Verbundarbeit ab.

Diese beziehen sich z.T. auf den Ausbau und die Vertiefung bereits bearbeiteter (Schwerpunkt-)Themen wie z.B. die Integration von Migrant/inn/en oder neue Lernformen inkl. Social Media. Z.T. wird die Beschäftigung mit neuen Themen angeregt wie z.B. Frau und Karriere oder Soft Skills.

Andere Positionen fokussieren eher strukturelle Aspekte der Verbundarbeit: Dies betrifft den Ausbau der von einzelnen Weiterbildungseinrichtungen nicht zu leistenden KMU-Beratung. Hier wird ein großes Potential gesehen, um die vorhandenen Kompetenzen im Bereich beruflicher Weiterbildung noch besser bekannt und nutzbar zu machen.

Auch wird vor dem Hintergrund sich abzeichnender Veränderungen bzw. Schrumpfungsprozesse der Trägerlandschaft – v.a. im Zusammenhang weiter zurückgehender Förderungen durch die Arbeitsagenturen – von Verschiebungen auch der Verhältnisse unter den WBV-Mitgliedern ausgegangen, die es auszubalancieren gilt.

E Resümee und Ausblick

Im Folgenden werden die zentralen Befunde der Evaluierung der regionalen Weiterbildungsverbünde (WBV) in Schleswig-Holstein sowie die Empfehlungen zur zukünftigen Ausgestaltung ihrer Förderung und Handlungsvorschläge zur Weiterentwicklung der Arbeitsprogramme und Strukturen der WBV vorgestellt (Kap. 18). Die Gliederung orientiert sich an der der Teile B und C. Das zweite Kapitel (19) dieses Berichtsteils beinhaltet drei auf dieser Basis entwickelte Zukunftsszenarien.

18. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Insgesamt vermitteln die Ergebnisse ein differenziertes Bild der WBV, die als funktionierende Netzwerke in je spezifischer Weise ihre Aufgaben wahrnehmen. Sie stellen ein vergleichsweise weit entwickeltes System flächendeckender Infrastrukturen für die Weiterbildung dar.

Mit ihrem Grundkonzept, das verschiedene Instrumente der Weiterbildungsinformation und -beratung kombiniert und in Netzwerken der regional relevanten Weiterbildungsakteure verankert, sind die WBV in der Lage, adäquat und effektiv aktuellen Bedarfen an Orientierung und Unterstützung in Bezug auf die Weiterbildungsbeteiligung von Bürger/innen und Beschäftigten, v.a. in KMU, zu begegnen. Damit leisten sie wichtige Beiträge zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung und zur Deckung der Fachkräftebedarfs in Schleswig-Holstein.

Gezeigt haben unsere Analysen aber auch, dass zum einen die in den WBV vorhandenen Potentiale noch nicht optimal ausgeschöpft werden; zum anderen sind zu verschiedenen Aspekten Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten offenkundig geworden. Beide Bereiche boten Anknüpfungspunkte für die Ableitung von Empfehlungen.

Diese Empfehlungen orientieren sich an den mit der WBV-Förderung verbundenen landespolitischen Zielen im Rahmen des Zukunftsprogramms Wirtschaft und primär am Evaluierungsauftrag, die Wirksamkeit und Effektivität der WBV-Arbeitsprogramme und -Aktivitäten zu überprüfen und Verbesserungsmöglichkeiten zu eruieren.

Bei der Formulierung der Empfehlungen wurden selbstverständlich Ergebnisse der bisherigen Forschung zu Netzwerken in der Weiterbildung ebenso berücksichtigt wie aktuelle und sich abzeichnende Trends in Bezug auf Kooperation und Koordination sowie Information und Beratung.

Darüber hinaus galt es, an verschiedenen Stellen die in diesem Feld bestehenden Spannungsverhältnisse auszubalancieren:

Dies betrifft die angemessene Würdigung der bis jetzt gemäß des bottom-up-Ansatzes gewachsenen Beziehungen und Strukturen sowie des persönlichen Engagements der handelnden regionalen Akteure (als grundlegende Voraussetzung für die Entfaltung der WBV-Potentiale), die mit einer Orientierung an Steuerungsinteressen und politischen Prioritätensetzungen des Landes in Einklang zu bringen ist.

Einerseits können eine gewisse „Angleichung“ unterschiedlicher Profile und die Vereinbarung gemeinsamer Standards (z.B. in Bezug auf Qualität oder Beratung) nur im Konsens der Akteure gelingen; andererseits besteht eine öffentliche Verantwortung für gleichwertige Lebensverhältnisse.

Knappe öffentliche Mittel und der Fokus auf Einsparpotentiale stehen eher steigenden Anforderungen und potentiell wachsenden Aufgaben der Weiterbildung und damit auch ihrer Infrastrukturen gegenüber.

Für ein qualitativ hochwertiges Angebot benötigen die WBV eine hinreichende Stabilität und Kontinuität in ihren Strukturen, zugleich sind Verkrustungen und Kartellbildung zu vermeiden sowie Flexibilität und Offenheit für Innovationen zu gewährleisten.

Auch ist nicht davon auszugehen, dass die Eigeninteressen und Nutzenerwartungen der WBV-Mitglieder immer kompatibel sind mit einer Orientierung an den Interessen und Bedarfen von Adressaten der WBV-Leistungen.

Und schließlich orientieren sich die Empfehlungen auch an Leitvorstellungen des DIE und des Gutachterteams in Bezug auf die Ausgestaltung der Handlungsfelder der WBV und die diesbezügliche öffentliche Verantwortung. Diese erstreckt sich aus DIE-Sicht auf die Sicherstellung

- eines regionalen und niederschweligen Zugangs zu trägerneutraler, kostenloser und professionell wahrgenommener Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsberatung für Bürger/innen und KMU sowie

- von modernen und niederschwelligen zeit- und ortsunabhängigen Informationsmöglichkeiten zum Weiterbildungsangebot und wichtigen Fragen der Weiterbildung (Weiterbildungsdatenbank).

Darüber hinaus besteht aus unserer Perspektive ein öffentliches Interesse am Erhalt regionaler Angebotsstrukturen und einer angemessenen und vielfältigen Trägerlandschaft als wichtigem Standort- und Wettbewerbsfaktor und als Bedingung für breite Zugangsmöglichkeiten der Bevölkerung zu Weiterbildung. Hieraus lässt sich wiederum ein Interesse am Erhalt und an der Bündelung der sich wechselseitig befruchtenden WBV-Aktivitäten in den Regionen ableiten, koordiniert von kompetenten Institutionen.

Unsere Empfehlungen zielen auf unterschiedliche Ebenen, sind von unterschiedlicher Relevanz und differieren auch im Konkretisierungsgrad. Zudem haben sie unterschiedliche Adressaten. Primär richten sie sich qua Evaluierungsauftrag an das für die WBV-Förderung zuständige Wirtschaftsministerium des Landes Schleswig-Holstein. Eine Reihe von Anregungen und Vorschläge sind aber auch und in erster Linie für die WBV-Träger und -Akteure gedacht, wenngleich sich daraus zum Teil Anreize bzw. Auflagen ableiten lassen, die in zukünftigen Förderrichtlinien berücksichtigt werden können.

Vor dem Hintergrund positiver Erfahrungen in anderen Bundesländern halten wir es übergreifend für sinnvoll, die Betroffenen in Diskussionen und Überlegungen zur Weiterentwicklung der WBV-Förderung einzubeziehen. Dies entspräche der bisherigen Konsensorientierung in der Landespolitik zur Weiterbildung. Auch plädieren wir für eine behutsame Weiterentwicklung, um größere kontraproduktive Verwerfungen zu vermeiden.

18.1 Kooperation und Koordination

Zentrale Befunde

Die WBV zeichnen sich aus Sicht der Koordinator/inn/en und der Mitglieder ganz überwiegend durch eine positive Kooperationskultur aus, die mit den Merkmalen tendenzielle Vertrautheit, Offenheit, Zuverlässigkeit, kollegialer Umgang und intensive Zusammenarbeit der Akteure beschrieben werden kann. Die Befunde verdeutlichen zudem, dass es durch die WBV gelungen ist, eine Vielzahl von Kontakten zwischen den regionalen Weiterbildungsakteuren zu knüpfen und zu

intensivieren sowie auf dieser Grundlage weitergehende Kooperationen zu stiften.

Die WBV verfügen über bewährte Gremien für Zusammenarbeit und Steuerung in Form von Verbundsitzungen, Lenkungs- und Arbeitsgruppen. Zentrale Koordinierungs- und Serviceleistungen für die WBV und ihre Mitglieder erbringt das zuständige WBV-Personal bei den Projektträgern. Von den Mitgliedern werden diese Leistungen größtenteils als wichtig und in ihren Ergebnissen positiv bewertet. Letzteres trifft insbesondere auf die Koordinierung bzw. Moderation der WBV zu.

Die Mitglieder der WBV engagieren sich in unterschiedlichem Ausmaß in den WBV; überall lassen sich Schlüsselakteure identifizieren, die als fachlich-inhaltliche Promotoren der Verbundarbeit wirken. Bemerkenswert ist das offenbar vorhandene, aber noch nicht ausgeschöpfte Potential bei den Mitgliedern, sich mit weiteren Beiträgen und zusätzlichen Leistungen in die Aktivitäten der WBV einzubringen.

Die Gegenüberstellung von erwarteten und realisierten Nutzen der WBV-Mitgliedschaft auf Seiten der Mitglieder zeigt ein differenziertes Bild: Vergleichsweise häufig erwartet und realisiert wurden ein gesteigerter Bekanntheitsgrad und ein verbessertes Image der Mitgliedseinrichtungen. Beachtliche Diskrepanzen dagegen bestehen in Bezug auf höhere Teilnehmerzahlen und einen besseren Zugang zu Adressatengruppen; hier wurden Erwartungen häufiger nicht erfüllt. Auch haben die Analysen verdeutlicht, dass die Enttäuschung von Erwartungen einen spezifischen, negativen Einfluss auf die Beteiligung der Mitglieder an der WBV-Arbeit hat.

Empfehlungen

Ob und inwieweit sich in den Regionen die relevanten Akteure zur Entwicklung des Weiterbildungsbereichs in den Verbänden engagieren und die in den Netzwerken konkret handelnden Personen eine die Zusammenarbeit befördernde Kultur und hinreichende Vertrauensbasis schaffen, ist seitens des Landes und des für die WBV-Förderung zuständigen Wirtschaftsministeriums nur eingeschränkt über die Gewährleistung wichtiger Rahmenbedingungen ihrer Funktionsfähigkeit zu beeinflussen.

Zu diesen Rahmenbedingungen im Sinne förderlicher Faktoren für eine effektive Verbundarbeit zählen insbesondere das Bestehen eines kompetenten Netzwerkmanagements (Projektträger und -koordination/-moderation) und eine verlässliche, angemessene Planungssicherheit bietende und auf Nachhaltigkeit an-

gelegte (Projekt-)Förderung. Sie finden ihren Niederschlag in unseren Empfehlungen an den Auftraggeber der Evaluierung zur zukünftigen Gestaltung der Förderbedingungen (s.u.).

Dagegen richten sich die nachstehenden Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung der Effektivität der Verbünde primär an die WBV-Akteure selbst, wenngleich entsprechende Anforderungen auch in den Förderrichtlinien berücksichtigt werden können.

Das nach unseren Befunden unter den Mitgliedern existierende große Potential an möglichen weiteren immateriellen Beiträgen und Leistungen für die Verbünde gilt es jeweils zu konkretisieren und auszuschöpfen. Die tatsächliche Hebung und Aktivierung von Ressourcen und Entwicklungspotentialen der Verbünde und ihrer Mitglieder wird auch davon abhängen, wie auf die Interessen der Mitglieder eingegangen wird. In dieser Hinsicht legen unsere Befunde eine offene, explizite Klärung nahe, was erwartet wird und was sich realistischer Weise umsetzen lässt. Da Nutzen aus Synergien über alle Mitglieder eine wichtige Erwartungshaltung ist, die bisher häufig enttäuscht wird, ist es sinnvoll, dabei v.a. solche Kooperationsbereiche in den Blick zu nehmen, die es ermöglichen, Mehrwert durch Synergien zu erzielen.

Mit Blick auf den Ausbau gemeinsamer innovativer und am regionalen Bedarf orientierter Projekte der Verbundmitglieder bestärken wir die WBV-Akteure darin, weiterhin und intensiver noch wechselseitig von guten Beispielen ihrer Praxis zu lernen und den diesbezüglichen Transfer auf Landesebene zu verbessern (z.B. im Bereich KMU-Beratung und über eine gemeinsame internetgestützte Kommunikationsplattform; s.u.).

Neben der beruflichen Weiterbildung als Kern und zentralem Bezugspunkt der WBV-Aktivitäten zeichnen sich weitere mögliche Handlungsfelder ab, in denen einige Verbünde bereits aktiv sind, die aber noch erhebliches Entwicklungspotential beinhalten. Das zielt vor allem auf bildungsbereichsübergreifende Aktivitäten. Ausbaufähig erscheinen Kooperationen zwischen Weiterbildung und Hochschulen. Insbesondere betrifft dies die Zusammenarbeit mit Schulen und Berufsschulen/Berufsbildungszentren v.a. zum Thema Übergangsmanagement/Berufsorientierung. Zu nennen sind zudem die Mitwirkung in Netzwerken im Kontext anderer Bundes- oder Landesprogramme (wie z.B. Regionale Bildungslandschaften) und

Zusammenarbeit mit deren Koordinierungsstellen bzw. Beteiligung an deren Beratungsnetzwerken.

Damit eröffnen sich weitere Optionen einer stärkeren Vernetzung mit anderen Politikfeldern wie der Bildungspolitik (z.B. zu den Themen Grundbildung oder Elternbildung) oder der Sozialpolitik (z.B. zum Thema Migration/Integration). Diese Impulse wiederum legen es nahe darauf hinzuweisen, dass auch bei den mit Weiterbildungspolitik befassten Ressorts auf Landes- und Bundesebene durch bessere Zusammenarbeit und Abstimmungsprozesse zusätzliche Synergien erzielt werden könnten.

18.2 Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit

Zentrale Befunde

Die Bedeutung von Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit als Kernarbeitsfeld der WBV, das kontinuierlich und professionell wahrgenommen werden muss, resultiert aus der Freiwilligkeit als grundlegendes Prinzip der Weiterbildungsbeteiligung.

Um zur Teilnahme an Weiterbildung sowie zur Nutzung der WBV-Serviceleistungen im Bereich Information und Beratung zu motivieren und um über aktuelle Fördermöglichkeiten aufzuklären, setzen die WBV auf eine Vielfalt und Kombination von traditionellen und modernen Medien und teils innovativen Instrumenten, die auf unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten ihrer Adressaten abstellen. Dabei weisen einige gleichartige Instrumente aller WBV Einsparpotentiale auf. Fraglich erscheint teilweise die Adressatenorientierung. Lücken bestehen in Bezug auf gemeinsame Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie ein landesweit einheitliches Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit.

Als Beleg für die Wirksamkeit von Werbemaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit kann insbesondere die in den letzten Jahren gestiegene Nachfrage nach Informations- und Beratungsleistungen betrachtet werden. Mit Blick auf die Erhöhung der Angebotstransparenz und des Image von Weiterbildung bewerten auch die Mitglieder entsprechende WBV-Aktivitäten ganz überwiegend positiv.

Empfehlungen

Unsere nachstehenden Empfehlungen und Vorschläge orientieren sich v.a. an dem Ziel, für die Teilnahme an Weiterbildung zu werben und über diesbezügliche Unterstützungs- und Serviceleistungen aufzuklären, d.h. zentraler Maßstab ist die Adressatenorientierung.

Zunächst sind die WBV-Akteure darin zu bestärken, weiterhin auf eine Kombination verschiedener Medien, Instrumente und Wege zu setzen, um adressatengerecht und angepasst an regionale Bedingungen Aufmerksamkeit für Weiterbildung zu gewinnen.

In diesem Kontext regen wir allerdings an, die Marketingkonzepte in Bezug auf das Verhältnis von Selbstdarstellung der WBV (als Verbund) und der Präsentation der Leistungen für Adressaten einer selbstkritischen Reflexion und Überprüfung zu unterziehen. Aus unserer Sicht sollten in jedem Falle nutzerorientiert die Informations- und Beratungsleistungen sowie das regionale Weiterbildungsangebot in den Vordergrund gerückt werden.

In diesem Zusammenhang könnte noch weitergehend hinterfragt werden, ob der Begriff „Weiterbundsverbund“ geeignet ist, um das dahinter stehende Leistungsangebot zu transportieren und ob nicht – zumindest perspektivisch – mit einem eher programmatischen und tendenziell selbst erklärenden Begriff (analog Frau & Beruf) in der Öffentlichkeit operiert werden sollte. Eine solche Diskussion wäre sowohl auf regionaler als auch auf Landes-Ebene zu führen.

Im Interesse der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der WBV-Leistungen und eines landesweiten Wiedererkennungseffekts empfehlen wir den WBV des Weiteren die Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit und damit eine gewisse Standardisierung in der Außendarstellung. Das betrifft die Verbund- und Leistungsbezeichnungen, die Internetauftritte, Flyer u.ä.. Dabei gehen wir davon aus, dass Ziele, Aufträge und Aufgabenverständnisse der WBV – auch über regionale Besonderheiten und Interessen hinweg – zumindest in den Kernarbeitsbereichen Information und Beratung für Bürger/innen,

Transparenzverbesserung und Fördermittelberatung für KMU – weitgehend übereinstimmen und im Prinzip auf ein vergleichbares Leistungsprofil hinauslaufen. Einen Klärungs- und Verständigungsprozess hierüber zu führen, gehört ebenfalls zum Katalog unserer Vorschläge zur Weiterentwicklung der WBV (s.u.). In die gleiche Richtung weist der Vorschlag, einen gemeinsamen zentralen Internetauftritt für alle WBV einzurichten (analog des landesweiten Kursportals und der Website von Frau & Beruf) und mit den dezentralen Internetauftritten der regionalen WBV zu verzahnen. Auf der inhaltlichen Ebene regen wir dabei an, die Funktion als landesweites Informations- und Beratungsportal zur Weiterbildung in den Vordergrund zu rücken (vgl. dazu z.B. das Portal

www.weiterbildungsberatung-nrw.de). Dadurch würden Zugänge von Ratsuchenden erweitert, und v.a. ließen sich aus unserer Sicht Synergieeffekte erzielen, indem individuelle Internetauftritte der WBV entschlackt und stärker verlinkt sowie

Doppel- und Mehrfacharbeiten vermieden werden könnten. Diese Ausrichtung ist sicher mit dem legitimen Interesse der regionalen WBV in Einklang zu bringen, die Besucher ihrer Internetauftritte möglichst lange auf ihren eigenen Seiten zu halten.

Ein stärkeres gemeinsames Auftreten in der Öffentlichkeit dürfte v.a. für die kleinen WBV unterstützend wirken: praktisch als Entlastung der eigenen Ressourcen und konzeptionell, indem sie stärker als Teil einer landesweit wichtigen Weiterbildungsinfrastruktur agieren könnten und wahrgenommen würden.

Zugleich sollte ein solcher zentraler Internetauftritt eine (interne) Plattform für Kommunikation, Austausch und einen gemeinsamen Informations-, Material- und Instrumentenpool aller WBV beinhalten, um die Zusammenarbeit auf Landesebene und den Transfer guter Praxis zu unterstützen (s.u.).

Vor diesem Hintergrund wird dem für die WBV zuständigen Landesministerium empfohlen, die aufgezeigten Perspektiven in der Ausgestaltung der zukünftigen Förderrichtlinien für die WBV zu berücksichtigen.

Zu begrüßen sind die Planungen einiger WBV zur stärkeren Präsenz in den Sozialen Netzwerken (Facebook etc.), um gezielt jüngere Adressaten in deren Kommunikationszusammenhängen anzusprechen. Die hierbei modellhaft gemachten Erfahrungen sollten systematisch ausgewertet und landesweit nutzbar gemacht werden.

18.3 Kursportale

Zentrale Befunde

Die regionalen Weiterbildungsdatenbanken der WBV und das landesweite Kursportal stellen eine wichtige Informationsbasis und Orientierungshilfe für an Weiterbildung Interessierte und das Beratungspersonal dar. Positiv hervorzuheben sind sowohl der gestiegene Erfassungsgrad von Angeboten und die wachsende Beteiligung von Mitgliedseinrichtungen an der Datenpflege in den letzten Jahren als auch das sehr gute Qualitätsurteil der Stiftung Warentest.

Mit Blick auf die Nutzung zeigen Auswertungen der Zugriffe beim Landes-Kursportal eine steigende Tendenz; bei den regionalen Portalen ist die Entwicklung uneinheitlich. Aus Sicht der meisten WBV-Mitglieder erweisen sich die regionalen Kursportale als wirksames Instrument zur Erhöhung der Angebotstransparenz, weniger dagegen in Bezug auf eine Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung.

Die aus den parallel bestehenden regionalen und den landesweiten Kursportalen resultierenden Redundanzen sind technisch bedingt. Sie bieten aktuell kein nen-

nenswertes Potential für Einsparungen, gewährleisten aber mehr Zugänge zu Weiterbildungsinformationen und erbringen nachweislich einen Nutzen.

Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der technischen Gegebenheiten bestehen aus unserer Sicht im Arbeitsbereich „Transparenzverbesserung: Kursportale“ keine ausgeprägten Handlungsbedarfe oder Modifizierungsnotwendigkeiten der bisherigen Praxis.

Um weiterhin eine den Recherche- und Kommunikationswegen der Adressaten entsprechende Infrastruktur, hohe Zugriffszahlen, eine große Reichweite und damit einen hohen Nutzungsgrad sicherzustellen, empfehlen wir dem Land, den Fortbestand von regionalen Kursportalen und des Landesportals zu gewährleisten.

In den WBV sollte im Interesse der Qualität der Portale weiterhin für eine hohe bzw. höhere kontinuierliche Beteiligung der Weiterbildungseinrichtungen unter ihren Mitgliedern – auch als Datenpfleger – gesorgt und auf eine möglichst vollständige Erfassung und Abbildung des Weiterbildungsangebots in Schleswig-Holstein hingewirkt werden.

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sollte systematisch und konsequent auf die Platzierung von Hinweisen auf das jeweilige Kursportal und das Landesportal geachtet werden.

18.4 Weiterbildungsinformation und -beratung von Bürger/innen

Zentrale Befunde

Die personenbezogene Weiterbildungsberatung von Bürger/innen besitzt im Kontext der Aufgabenprofile der WBV einen herausgehobenen Stellenwert. Die dafür in den WBV zur Verfügung stehenden Personalressourcen fallen unterschiedlich aus, übergreifend werden Beratungsaufgaben aber von einschlägig qualifizierten und erfahrenen Berater/innen wahrgenommen.

Gewisse Differenzen zwischen den WBV-Beratungsangeboten zeigen sich auch in Bezug auf den jeweiligen Angebotsumfang, den Stellenwert verschiedener Beratungsformen und die Intensität der Beratungsgespräche. Fraglich ist, inwieweit die Beratungsleistungen der WBV einem gemeinsamen Beratungsverständnis folgen, das das DIE unter Qualitätsgesichtspunkten und im Interesse der Adressaten für sinnvoll erachtet.

Als verbindende Alleinstellungsmerkmale im Profil der WBV-Beratungsangebote sind die Prinzipien der Flächendeckung und Trägerneutralität, die kostenlose Inanspruchnahme, der Fokus auf die berufliche Weiterbildung von Beschäftigten, insbesondere in KMU, sowie die betreffenden Förderprogramme hervorzuheben. Spezifische Synergien für die WBV-Weiterbildungsberatung ergeben sich v.a. aus der parallelen Betreuung des Kursportals und dem direkten Austausch mit den regionalen Weiterbildungsakteuren im Rahmen der Verbundarbeit.

Der in den letzten Jahren feststellbare Anstieg an Beratungen kann als Beleg für ein bedarfsgerechtes Angebot betrachtet werden. Förderlich für die Nachfrage wirkten neben einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit offenbar der wachsende Grad an Bekanntheit und Akzeptanz des Angebots, das zunehmende so genannte Empfehlungsmarketing durch zufriedene Nutzer/innen oder Multiplikator/inn/en sowie die Fördermöglichkeiten, insbesondere durch den Weiterbildungsbonus und die Bildungsprämie.

Mit Blick auf die Zusammensetzung der Ratsuchenden zeigt sich, dass das WBV-Beratungsangebot bisher vor allem von Frauen, mittleren Altersgruppen, eher Bildungserfahrenen und Arbeitnehmer/innen, v.a. aus KMU, und erwartungsgemäß zu Fragen der beruflichen Weiterbildung in Anspruch genommen wurde. Dabei entfielen hohe Anteile auf die Beratung zu Fördermitteln.

Als Indikatoren für die Wirksamkeit des Beratungsangebots können wiederum Anstiege bei der Nachfrage und beim Empfehlungsmarketing herangezogen werden, die (zumindest) auf einen individuellen Nutzen und die Zufriedenheit bei den Ratsuchenden verweisen. Explizit mit Blick auf die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung schätzt eine deutliche Mehrheit der WBV-Mitglieder die Beratungsleistungen für Bürger/innen als wirksam ein. Noch größer ist der Anteil derjenigen, nach deren Eindruck die Beratung zur Erhöhung der Transparenz des Weiterbildungsangebots beigetragen hat.

Mit dem trägerneutralen personenbezogenen Beratungsangebot der WBV zu Fragen der Weiterbildung und insbesondere der beruflichen Weiterbildung steht eine – auch für andere Bundesländer – vorbildhafte und faktisch alternativlose Infrastruktur zur Verfügung, die eine zentrale Scharnierfunktion zwischen Weiterbildungsnachfrage und -angebot wahrnimmt.

Empfehlungen

Im Einklang mit den vorliegenden Prognosen und Einschätzungen von Weiterbildungswissenschaft, -praxis und -politik gehen wir davon aus, dass auch zukünftig

ein erheblicher Bedarf an trägerübergreifender und neutraler Beratung zu Fragen der Weiterbildung und insbesondere der beruflichen Weiterbildung in der erwachsenen Bevölkerung besteht, der nicht zuletzt durch nachfrageorientierte Förderinstrumente induziert und stimuliert wird.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir dem zuständigen Landesministerium, weiterhin angemessene Rahmenbedingungen dafür sicher zu stellen, dass die WBV perspektivisch ihre Beratungsaufgaben bedarfsgerecht, professionell und auf qualitativ hohem Niveau wahrnehmen können. Dabei haben wir Rahmenbedingungen für eine hinreichende und verlässliche Grundversorgung der Bevölkerung (hier: primär erwachsene Arbeitnehmer/innen) mit Beratungsleistungen zur Weiterbildung im Blick (im Sinne der öffentlichen Daseinsvorsorge). Unseren Befunden zufolge erweisen sich hierfür die gegenwärtigen Förderkriterien der WBV als Projekte zum Teil als nachteilig und beeinträchtigen in der Praxis die Effektivität der Beratungsleistungen. Diesbezügliche Empfehlungen und Vorschläge für Modifizierungen finden sich im Kapitel 18.9.

Ein Verständnis der WBV-Beratungsleistungen als Grundversorgung impliziert u.E., dass aus der Adressatenperspektive landesweit ein gleichartiges und gleichwertiges Angebot zugänglich sein sollte, dessen Leistungsversprechen im Prinzip unabhängig vom regionalen Stand-/Wohnort und transparent ist. Dementsprechend empfehlen wir den WBV, in einen Selbstvergewisserungs- und Verständigungsprozess über ein gemeinsam getragenes (Grund-)Konzept und Profil der Beratung von Bürger/innen einzutreten mit dem Ziel, diesbezügliche Standards zu vereinbaren (was auch Begriffsklärungen und -verwendungen einschließt) und zu veröffentlichen (vergleichbar dem Qualitätsleitbild der WBV). Dies wäre auch ein Beitrag zur Entwicklung und Etablierung der WBV zu einer landesweiten „Marke“.

Seitens des Landes könnte dieser Prozess durch Moderation unterstützt und/oder durch entsprechende Auflagen im Zusammenhang der zukünftigen Förderung eingefordert werden.

Noch weiter auszuschöpfen ist aus unserer Sicht das Potential der WBV, ihr Beratungsangebot themen- und/oder zielgruppenspezifisch bzw. hinsichtlich mobiler und aufsuchender Beratungsformen zu ergänzen, weiterzuentwickeln und zu profilieren. Dabei ist selbstverständlich in Rechnung zu stellen, dass damit i.d.R. ein erhöhter Ressourcenaufwand und Personalbedarf einhergeht. Übergreifend

wichtige Bezugspunkte für solche Erweiterungen wären – neben der Deckung des Fachkräftebedarfs und den demografischen Entwicklungen („weniger, älter, bunter“) – insbesondere in der Weiterbildung bisher unterrepräsentierte Personengruppen und sich abzeichnende Bedarfe an Bilanzierung und Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen. Der Transfer bereits erprobter und bewährter Modelle einzelner WBV in solchen Feldern sollte weiterhin der etablierten Praxis gemäß durch den Austausch der WBV auf Landesebene unterstützt werden.

Die Einrichtung eines gemeinsamen Internetauftritts der WBV mit dem Charakter eines Weiterbildungsinformations- und -beratungsportals vorausgesetzt (vgl. Kap. 18.2), regen wir zudem an, dieses Portal ggf. nicht nur für die Bereitstellung schriftlicher Informationen, sondern auch für den Zugang zu einem ebenfalls erst zu schaffenden zentralen telefonischen Informationsservice sowie Online-Beratungsmöglichkeiten (Mail, Forum, Chat) zu nutzen. Auch wäre dafür ein effektives und effizientes Modell für eine zentrale oder arbeitsteilige dezentrale kontinuierliche Betreuung zu entwickeln.

Zur Verbesserung der Erkenntnisse über die Wirkungen der Beratungsleistungen der WBV empfehlen wir (neben der Fortführung der Beratungsstatistik) die obligatorische Einführung regelmäßiger stichprobenartiger Nachbefragungen von ehemaligen Ratsuchenden in einem gewissen zeitlichen Abstand zur Beratung, um Folgeaktivitäten und Nutzenaspekte zu erfassen. Diesbezügliche Auswertungen dienen auch der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Angebots. Für die von den WBV gemeinsam zu leistende Erarbeitung eines geeigneten Instruments bietet es sich an, auf in anderen Beratungskontexten bereits eingesetzte Feedback-Bögen zurückzugreifen.

Mit Blick auf die mögliche Einführung eines neuen, dem Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein vergleichbaren Förderinstruments empfehlen wir dem federführenden Landesministerium sowohl in zukünftigen Antragsformularen als auch in Programmevaluationen die diesbezüglichen Beratungsleistungen der WBV für Interessenten, Antragsteller/innen und Nutzer/innen systematisch zu berücksichtigen. Damit könnte die Informationslage über den Beitrag der WBV zu Umsetzung und Erfolg derartiger Instrumente und dadurch auch zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung insgesamt deutlich verbessert werden.

18.5 Weiterbildungsinformation und -beratung von KMU (Qualifizierungsberatung)

Zentrale Befunde

Im Bereich der unter dem Begriff „Qualifizierungsberatung“ zusammengefassten Informations- und Beratungsleistungen für KMU zum Thema Weiterbildung sind – in Abhängigkeit von Ressourcen und einschlägigen Kernkompetenzen – nicht alle WBV gleichermaßen aktiv, auch wenn Qualifizierungsberatung übergreifend im Prinzip als wichtiges Arbeitsfeld der WBV betrachtet wird und aus Sicht vieler Akteure weiter ausgebaut werden sollte. Einen Schwerpunkt haben hier selbstverständlich die WBV in der Trägerschaft von Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Bei WBV in anderer Trägerschaft wird bzw. wurde Qualifizierungsberatung bisher zum Teil in Kooperation mit Kammern oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften angeboten.

Die Angebotsprofile variieren zwischen der umfassenden Unterstützung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in KMU nach gezielter Ansprache von Betrieben und der Beantwortung von Anfragen zu Fördermitteln, (bis Ende 2012) insbesondere zum Weiterbildungsbonus. Diese Unterschiede implizieren aus DIE-Sicht eine Verständigung darüber, welches Mindestangebot an Qualifizierungsberatung die WBV landesweit bereit halten sollten – sowohl mit Blick auf die Akzeptanz in der Öffentlichkeit und bei Betrieben als auch in Abgrenzung zu anderen Akteuren in diesem Feld.

Wichtige Anreizfunktionen für KMU-Anfragen haben erfahrungsgemäß – wie in der personenbezogenen Weiterbildungsberatung – die aktuellen Förderprogramme; an Bedeutung gewonnen hat ebenfalls das Empfehlungsmarketing. Fördermittel dominieren denn auch unter den Beratungsinhalten. Als Vermittlungsservice zwischen KMU und Weiterbildungsanbietern unter den Mitgliedern haben sich in einigen WBV interne Ausschreibungsverfahren für passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen bewährt.

Im Vergleich zu anderen WBV-Aktivitäten fallen die Bewertungen der Beratungsleistungen für KMU durch die Mitglieder und insbesondere durch die Weiterbildungseinrichtungen unter ihnen weniger positiv aus, z.B. im Hinblick auf die Verbesserung der Kontakte zwischen KMU und Weiterbildungseinrichtungen.

KMU-Qualifizierungsberatung stellt eine einrichtungs- und trägerübergreifend zu organisierende Dienstleistung dar, die erfahrungsgemäß professionell und bedarfsgerecht nicht von einem Weiterbildungsanbieter allein geleistet werden

kann. Diese Beratungsleistungen bei WBV als Support-/Infrastruktur zu verankern, erweist sich im Prinzip als erfolgreiches Modell für den Zugang zu Beschäftigten in KMU, deren Weiterbildungsförderung im Fokus der WBV-Aktivitäten im Kontext von Wirtschaftsförderung des Landes steht.

Voraussetzung hierfür sind adäquate Rahmenbedingungen, die in den WBV – v.a. aufgrund unterschiedlicher Entstehungszusammenhänge und Entwicklungsprozesse – nur teilweise gegeben sind. In dieser Hinsicht erweisen sich aktuell insbesondere die WBV-Projekträgererschaft durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften, zumindest aber deren systematische Einbindung und aktive Mitwirkung im Arbeitsfeld Qualifizierungsberatung als wesentliche förderliche Faktoren für Wirksamkeit und Effizienz des Angebots.

Empfehlungen

Wesentliche Prämisse der DIE-Empfehlungen ist die aktuell und zukünftig grundsätzlich hohe Relevanz von Qualifizierungsberatung für KMU als wichtiges Instrument der Förderung von Weiterbildung von Beschäftigten.

Aber anders gelagert als im Feld der personenbezogenen Beratung kommen in diesem Bereich spezifische Konstellationen zum Tragen, die differenziertere Vorschläge zu einer Weiterentwicklung erfordern:

- Die WBV zeichnen sich durch unterschiedlich gewachsene und funktionierende Konstellationen aus, die übergreifend Mehrwert und Nutzen in den anderen Kernarbeitsbereichen stiften, aber – wie schon angedeutet – für einen Schwerpunkt KMU-Beratung zum Teil keine günstige Infrastruktur und suboptimale Voraussetzungen mitbringen.
- Die Beratung von Betrieben stellt komplexe und spezifische qualifikatorische Anforderungen an das Personal (z.B. hinsichtlich der Kenntnis betrieblicher Abläufe).
- Im Unterschied zur trägerübergreifenden Weiterbildungsberatung von Bürger/innen gibt es im Feld der KMU-Beratung kommunale oder öffentlich-rechtliche Institutionen (außerhalb der WBV), die dies zu ihren Kernkompetenzen zählen und als ihr originäres Aufgabengebiet betrachten.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir dem zuständigen Landesministerium, WBV-Aktivitäten im Bereich der Qualifizierungsberatung für KMU zukünftig gemäß eines gestuften Modells zu unterstützen, das seinen Niederschlag in den Förderrichtlinien bzw. Ausführungs- /Umsetzungsbedingungen finden müsste.

Analog dem Vorschlag für die Sicherstellung einer Grundversorgung mit Beratung für Bürger/innen (vgl. Kap. 18.4), würde sich das Land demnach verpflichten, auch für KMU ein flächendeckendes und verlässliches Grundangebot an kostenlosen Informations- und Beratungsleistungen zur Weiterbildung durch die WBV zu gewährleisten.

Nach den vorliegenden Erfahrungen würde sich dieses Grundangebot auf Fördermittelberatung konzentrieren. Einen Vorschlag für ein konkretes Profil zu entwickeln, sehen wir wiederum als Aufgabe und in der primären Verantwortung der WBV-Akteure.

Die Förderung von weitergehenden Aktivitäten und Angeboten im Bereich der Qualifizierungsberatung für KMU sowie von entsprechenden Entwicklungsvorhaben der WBV sollten aus unserer Sicht seitens des Landes an die Erfüllung bestimmter Bedingungen geknüpft werden. Dadurch soll vermieden werden, Parallelangebote und/oder eher suboptimale Strukturen zu unterstützen, sondern die Förderung auf nachweislich effektive Strukturen bzgl. ihrer Kernkompetenzen und potentieller Synergien zu konzentrieren. Zugleich könnten damit Anreize zur Optimierung geschaffen werden.

Als Anforderung für die Förderung weitergehender und komplexer Beratungsleistungen für KMU (in Richtung Unterstützung von Personal- bzw. /Organisationsentwicklungsprozessen) bzw. deren Aufbau sollte zumindest die WBV-Mitgliedschaft von maßgeblichen Institutionen wie kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Kammern, deren systematische Kooperation, aktive Unterstützung bzw. Verantwortungsübernahme in diesem Handlungsfeld definiert werden. In idealer Weise wären diese Bedingungen durch WBV erfüllt, deren Projektträgerschaft schon jetzt bei derartigen Institutionen liegt.

Darüber hinaus kann der auf die Beratung von Bürger/inne/n bezogene Vorschlag für einen zentralen Informationsservice der WBV im Kontext eines gemeinsamen Internetauftritts auf den Bereich Qualifizierungsberatung von KMU übertragen werden.

18.6 Qualitätssicherung und -entwicklung

Zentrale Befunde

Aktivitäten im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung spielen in den WBV derzeit eine nachrangige Rolle.

Die meisten größeren Weiterbildungsanbieter verfügen über eine Testierung oder Zertifizierung nach einem anerkannten Qualitätsmanagementsystem, deren Anforderungen deutlich über dem gemeinsamen Qualitätsleitbild der WBV liegen. Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich WBV-Leistungen in diesem Feld aktuell auf einen Informationsservice zur Thematik. Entsprechend verhalten fallen die Einschätzungen der Mitglieder zur Wirksamkeit von WBV-Maßnahmen zur Qualitätssicherung/-entwicklung in Bezug auf die Erhöhung der Qualität der Weiterbildung bzw. die Verbesserung des Qualitätsmanagements in den Weiterbildungseinrichtungen aus.

Für die WBV-interne Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Fortbildung des Personals sowie die Evaluation der Serviceleistungen von zentraler Bedeutung. Letzteres findet in Form von systematischen Analysen einzelner Arbeitsbereiche bisher nur vereinzelt statt und erweist sich als entwicklungsfähig zur besseren Profilierung des Angebots.

Als eigenständiges Handlungsfeld der WBV ist Qualität aktuell und perspektivisch nicht von der gleichen Relevanz und auf derselben Ebene wie die anderen Kernarbeitsfelder. Vielmehr ist Qualitätssicherung und -entwicklung als Querschnittsaufgabe im Kontext aller Aktivitäten der WBV zu betrachten und wird faktisch bereits in der Praxis so wahrgenommen.

Empfehlungen

Diesen Verhältnissen sollte unseres Erachtens bei der Formulierung von zukünftigen Förderrichtlinien (bzw. Ausführungsbestimmungen oder Verfahrensregelungen) seitens des zuständigen Landesministeriums Rechnung getragen werden. Vor dem Hintergrund, dass Professionalität zentraler Faktor für die Qualität der WBV-Leistungen darstellt, sollte die kontinuierliche Fortbildung des Personals – analog des gemeinsamen WBV-Leitbilds – auch weiterhin systematischer Bestandteil der Personalentwicklung der WBV sein und entsprechend nachgewiesen werden. Dies besitzt nicht zuletzt auch Vorbildcharakter für die WBV-Adressaten.

Daneben empfehlen wir den WBV, ihre verschiedenen Arbeitsbereiche regelmäßig einer systematischen Evaluation zu unterziehen, um die eigenen Leistungen besser bewerten und begründet weiterentwickeln und profilieren zu können (explizit zur Beratung vgl. Kap. 18.4). Dafür stehen neben der Beratungsstatistik z.B. Auswertungen der Kursportale oder i.d.R. auch Beratungs-, Sitzungs- und Veranstaltungsprotokolle/-dokumentationen zur Verfügung. Ggf. notwendige weitere Instrumente sollten auf Landesebene ausgetauscht bzw. gemeinsam entwickelt

werden. Auch regen wir in diesem Zusammenhang an, regelmäßige Überprüfungen der Ergebnisse in Bezug auf den Abgleich zwischen erwarteten und realisierten Nutzen der WBV-Mitglieder durchzuführen.

18.7 Projektträgerstrukturen

Zentrale Befunde

Die Projektträgerstrukturen der WBV sind in der jüngeren Vergangenheit durch etliche Umbrüche gekennzeichnet, die durch Trägerwechsel und Zusammenschlüsse von WBV verursacht wurden. Die in den Jahren 2011 und 2012 vollzogenen Trägerwechsel zeitigten bereits positive Wirkungen auf die Arbeit der WBV. Von den am 1.1.2013 formal in Kraft getretenen Fusionen sind ebenfalls Synergien zu erwarten. Weitere WBV-Zusammenschlüsse in näherer Zukunft erscheinen derzeit fraglich.

Im Jahr 2012, dem für die Evaluierung maßgeblichen Zeitraum, lag die Projektträgerschaft, d.h. die finanzielle und fachliche Verantwortung für die WBV gegenüber dem Land, bei acht der zwölf WBV in öffentlicher bzw. mittelbar in öffentlicher Hand, d.h. bei Einrichtungen der Kommunen und Kreise, insbesondere bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften (4 WBV); seit 1.1.2013 trifft dies auf sieben von nunmehr zehn WBV zu. Bei den anderen Projektträgern handelte es sich um größere gemeinnützige (Weiterbildungs-)Einrichtungen (4 WBV; ab 1.1.2013: 2 WBV). Eine Besonderheit stellt ein aus dem Kreis der WBV-Mitglieder heraus gegründeter gemeinnütziger Verein zum Zweck der WBV-(Projekt-)Trägerschaft dar.

Die Neutralität im Weiterbildungsbereich und insbesondere die Nähe zu KMU stellen spezifische Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderungsgesellschaften dar, die sich insbesondere mit Blick auf das Arbeitsfeld Qualifizierungsberatung für KMU als sehr hilfreich erweisen. Demgegenüber stehen die anderen Projektträger für Kernkompetenzen in der Weiterbildung. Als potentielle Mitbewerber auf den regionalen Weiterbildungsmärkten haben sie sich die notwendige Akzeptanz als neutrale Koordinierungsinstanz erworben. Die Volkshochschulen zeichnen sich zudem durch einen hohen Bekanntheitsgrad und eine besondere Bürgernähe aus.

Als vorteilhaft für das Management und die Administration der WBV-Projekte erweist sich zudem die Trägerschaft durch Institutionen, die in Bezug auf ihre Finanzkraft, Infrastruktur und Ressourcen als vergleichsweise „stark“ eingeschätzt werden können.

Von den Mitgliedern werden die Projektträger und deren WBV-Koordination in Bezug auf verschiedene Aspekte durchgehend gut bewertet, dabei liegen die Urteile über die Wirtschaftsförderungsgesellschaften etwas über dem Durchschnitt.

Fast überall sind für die WBV-Aktivitäten gute institutionelle Bedingungen gewährleistet bzw. ist eine Verbesserung der Trägerstrukturen auf den Weg gebracht, wobei die gerade vollzogenen Wechsel und (Teil-)Fusionen erst am Beginn ihrer praktischen Wirksamkeit stehen und sich noch bewähren müssen. Mit Blick auf das Kernarbeitsfeld KMU-Qualifizierungsberatung sind die Trägerstrukturen zum Teil als suboptimal einzuschätzen.

Empfehlungen

Dem bottom-up-Ansatz und den aktuell maßgeblichen Richtlinien der WBV-Förderung gemäß liegt die Bestimmung einer Institution, die aus ihrem Kreis als Projektträger „ihres“ Verbundes fungiert, in der Hand der jeweiligen WBV-Mitglieder. Formale Bedingung ist eine eigene Rechtspersönlichkeit dieser Institution.

Veränderungen der Trägerstrukturen beruhen demnach letztlich auf den Prinzipien der Autonomie und Selbstorganisation der Verbünde – zumindest im Rahmen verfügbarer Alternativen und in Abwägung damit verbundener (potentieller) Vor- und Nachteile.

Eine stärkere Steuerung und Einflussnahme auf die WBV-Trägerstrukturen seitens des Landes würde eine Modifizierung der Förderrichtlinien implizieren, die als Schaffung von Anreizen oder/und der Definition von neuen/zusätzlichen Zuwendungsvoraussetzungen gestaltet werden könnte.

Für Veränderungen bzw. Verbesserungen der Trägerstrukturen existieren derzeit zwei Optionen:

- ein Trägerwechsel innerhalb bestehender Verbundstrukturen;
- ein Trägerwechsel in Kombination mit dem Zusammenschluss mit einem oder mehreren WBV zu einer größeren Einheit.

Für beide Modelle gibt es Beispiele unter den Verbünden, die im Zeitraum der Evaluierung auf den Weg gebracht wurden, zu denen aber noch keine hinreichenden Erfahrungen vorliegen, inwieweit sie den erhofften Mehrwert erbringen und die erwarteten Synergien (z.B. Reduktion des administrativen Aufwands) erzielt werden.

Grundsätzlich stellen die aktuellen Trägerwechsel und (Teil-)Fusionen nach Lage der Befunde aus unserer Sicht bereits richtige Schritte zur Optimierung der WBV-Trägerstrukturen dar.

Bevor allerdings über Weichenstellungen auf Landesebene für weitere Verbesserungen der Trägerstrukturen im Zusammenhang der nächsten Förderperiode entschieden werden sollte, empfehlen wir, zunächst die Erfahrungen mit den aktuellen Veränderungen und Fusionen systematisch zu erfassen und auf ihre Wirkungen hin auswerten.

18.8 Mitgliederstrukturen

Zentrale Befunde

Die meisten relevanten Akteure in der Weiterbildung in Schleswig-Holstein sind als Mitglieder oder strategische Partner in die WBV eingebunden. Angesichts unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche und regionaler Strukturen variieren die Mitgliederzahlen beachtlich.

Durch die zum 1.1.2013 vollzogenen Zusammenschlüsse sind die mit Abstand größten WBV in Kiel und Lübeck entstanden, was mit neuen Herausforderungen bzgl. der Koordination und Kooperation einhergehen dürfte.

Die WBV weisen eine heterogene Mitgliederstruktur auf, wobei gemäß den Befragungsergebnissen die Weiterbildungseinrichtungen rund die Hälfte und damit nicht unerwartet die mit Abstand größte Teilgruppe stellen. Unter den beteiligten Weiterbildungseinrichtungen dominieren private Anbieter mit einem Schwerpunkt in der beruflichen Weiterbildung; die wichtigsten Adressatengruppen sind dementsprechend Arbeitnehmer/innen sowie Arbeitslose/Arbeitssuchende. Bezüglich der Einrichtungsgröße (gemessen an Unterrichtsstunden und Teilnehmenden) zeigt sich ein breites Spektrum, wobei eher kleine Anbieter die Mehrheit stellen.

Empfehlungen

Zur Erhöhung der regionalen Wirksamkeit der WBV-Aktivitäten halten wir in einzelnen Verbünden weitere Anstrengungen zur Gewinnung und stärkeren Einbindung kommunaler Akteure und Institutionen aus den Bereichen Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung und Arbeitsmarkt für geboten, um Verknüpfungen mit Prozessen und Strategien in diesen Feldern zu verbessern. In diesem Zusammenhang sollte auch die Option eines Trägerwechsels bedacht werden.

18.9 Ressourcen

Zentrale Befunde

Mit Blick auf ihre Gesamtfinanzierung durch Fördermittel der EU (EFRE) und des Landes zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den WBV. Der notwendige 30%-Anteil an Eigenmitteln wird zum Teil durch Personalgestellungen von den Trägern und insbesondere durch Sitzungen der Mitglieder (Sitzungsgelder) erbracht. Eine Erhöhung des Eigenanteils würde funktionierende Verbundstrukturen gefährden.

Die Bewilligungen erfolgen jeweils für ein Jahr; für die Administration zuständig ist die Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB).

Die gegenwärtigen Bedingungen der Förderung und Programmabwicklung erweisen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten als zu aufwendig und als Beeinträchtigung für eine effektive Wahrnehmung der WBV-Kernaufgaben. Dies betrifft insbesondere die Personalsituation und die Anforderungen an die Anerkennung der Eigenleistungen der Mitglieder.

Korrespondierend mit den unterschiedlich hohen Budgets variiert auch die Personalausstattung der WBV beträchtlich, insbesondere für die Kernarbeitsbereiche. Das Gros der Projektmitarbeitenden ist befristet beschäftigt, was mit einer beachtlichen Personalfluktuations einhergeht.

Empfehlungen

Da die Effektivität des Einsatzes von EU- und Landesmitteln in die WBV und ihre Aktivitäten auch von der Ausgestaltung der Förderungsbedingungen abhängt, empfehlen wir dem Land, perspektivisch diesbezüglich verschiedene Modifizierungen vorzunehmen.

Kontinuität, Verlässlichkeit und Planungssicherheit stellen erfahrungsgemäß zentrale Faktoren für eine qualitativ hochwertige sowie effektive und effiziente Wahrnehmung der WBV-Aufgaben dar. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf Art und Umfang des Engagements wichtiger Akteure, die Entwicklung von gemeinsamen Projekten und Strategien mit einem längerfristigen Planungshorizont sowie die Bindung von qualifiziertem Personal. Diese Situation legt im Prinzip eine Verstetigung der Förderung der WBV nahe. Zumindest ist es aus unserer Sicht geboten, die Förderzeiträume/Projektlaufzeiten (wieder) deutlich zu verlängern, wobei wir drei Jahre als akzeptabel erachten.

Mit Blick auf die zukünftige Finanzierung in der Kombination aus EU-Fördermitteln, Landesmitteln und Eigenmitteln der WBV-Projekträger und -Mitglieder für die Ko-Finanzierung favorisieren wir ein von der aktuellen Fördersystematik abweichendes Modell.

Für die neue Förderperiode empfehlen wir, für das vorgeschlagene Grundangebot an trägerneutraler Weiterbildungsinformation und -beratung für Bürger/innen und an Qualifizierungs-/Fördermittelberatung für KMU (vgl. Kap. 18.4 u. 18.5) jeweils eine 100%-(Sockel-)Förderung vorzusehen (für Personal- und anteilige Sachkosten inkl. angebotsbezogene Öffentlichkeitsarbeit). Als Bemessungsgrundlage für die jeweiligen Anteile der WBV könnte die Bevölkerungszahl bzw. die Zahl der KMU in den Städten und Kreisen in den regionalen Zuständigkeitsbereichen der WBV dienen.

Damit würde dieser Teil der Weiterbildungsinfrastruktur aus der sachlogisch nicht zu rechtfertigenden Abhängigkeit von der WBV-Mitgliederzahl und -Organisation und dem Engagement der Akteure herausgelöst. Entsprechend der aktuellen Förderpraxis sind ergänzende Kriterien denkbar, die den unterschiedlichen Rahmenbedingungen in ländlichen Flächenkreisen oder städtischen Ballungsräumen Rechnung tragen.

Darüber hinaus gehende Angebote und Verbundaktivitäten im engeren Sinne (einschließlich der gemeinsamen Bildungswerbung/Öffentlichkeitsarbeit und der Betreuung des Kursportals) sowie Moderations- und Koordinationsfunktionen für die Netzwerke sollten demnach weiterhin von den Mitgliedern durch eigene Beiträge und Mittel ko-finanziert werden. Dies entspräche sowohl der Eigen- und Mitverantwortung der Mitglieder und regionalen Akteure für „ihre“ Weiterbildungslandschaft als auch dem aus einer Mitwirkung i.d.R. resultierenden Mehrwert für die eigene Institution (Verhältnis/Zusammenspiel von Geben und Nehmen).

Vor dem Hintergrund des offensichtlich noch nicht ausgeschöpften Potentials an möglichen Beiträgen der Mitglieder zu den Aktivitäten ihrer Verbünde regen wir in diesem Zusammenhang auch an zu prüfen, inwieweit eine Erweiterung der möglichst unbürokratischen Anerkennung von Leistungen als Eigenmittel der WBV erfolgen kann.

Innovative und flexible Lösungen und Modelle für Weiterbildung zu entwickeln, betrachten wir als originäre Aufgabe der WBV. Insofern empfehlen wir, die zukünftigen Förderrichtlinien zudem so gestalten, dass hierfür explizit Handlungsspielräume bei der Mittelverwendung gewährt werden, z.B. in Form eines anteiligen „Innovationspools“.

Wie ein solches Modell förder technisch umgesetzt werden kann ohne den administrativen Aufwand für alle Beteiligten unverhältnismäßig zu erhöhen, müsste sicher noch weiter geprüft und konkretisiert werden.

Mit Blick auf die Projektabwicklung und zur zukünftigen Vermeidung von Reibungsverlusten legen wir dem Land eine Reduktion des administrativen Aufwands für die WBV nahe. Allein eine solche Maßnahme käme bei einer gleich bleibenden Förderhöhe der Effektivität der WBV-Aktivitäten zugute.

In diesem Kontext halten wir es zudem für erforderlich, dass in Zukunft dem fachlich für die WBV zuständigen Referat eine direkte Weisungsbefugnis für die abwickelnde Stelle (aktuell: IB) eingeräumt wird, da die Mittelbearbeitung primär sachlich-inhaltlichen Erwägungen folgen sollte. Dafür sollte auch die Suche nach anderen Lösungen jenseits der IB in Erwägung gezogen werden.

Schließlich regen wir an, dass das zuständige Wirtschaftsministerium dafür Sorge trägt, dass – wie in anderen vergleichbaren Programmen auch – den Trägern seitens der mit der Abwicklung beauftragten Stelle (IB) schriftliche Handreichungen/Leitfäden zu den Anforderungen der Antragstellung und Administration der WBV als Projekte zur Verfügung gestellt werden.

18.10 Zusammenarbeit der WBV auf Landesebene

Zentrale Befunde

Die Kommunikation mit dem zuständigen Fachreferat im Wirtschaftsministerium des Landes und den Austausch im Rahmen der fachlichen Betreuung der WBV als Projekte haben die Zuständigen vor Ort bisher als sehr positiv und unterstützend für die Umsetzung ihrer Aktivitäten erfahren.

Auch untereinander sind die WBV landesweit vernetzt und arbeiten zusammen. Die Beziehungen sind durch Kollegialität und Offenheit gekennzeichnet. Kooperationen bestehen im Rahmen von gemeinsamen Projekten und Aktivitäten; zudem haben informelle Kontakte einen hohen Stellenwert v.a. zur Unterstützung bei der Klärung kurzfristiger Fragen.

Zentrale und bewährte Gremien für den Informationsaustausch und die Diskussion WBV-übergreifend relevanter Themen sind die regelmäßigen Sitzungen der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG), moderiert vom Fachreferat des Wirtschaftsministeriums, sowie die zu den Kernarbeitsbereichen der WBV bestehenden Arbeitsgruppen.

Darüber hinaus gibt es bisher keine strukturierte Informations- und Kommunikationsplattform der WBV (unter Nutzung des Internets) auf Landesebene.

Mit der Wahl eines Sprechergremiums im Oktober 2012 wurde erstmals eine gemeinsame Außenvertretung aller WBV eingerichtet.

Empfehlungen

Bzgl. der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem die WBV betreuenden Fachreferat des zuständigen Wirtschaftsministeriums regen wir angesichts der positiven Erfahrungen an, die bisherige Praxis weiterzuführen.

Gleiches gilt für die bewährten Gremien des Austausches und der Zusammenarbeit der WBV auf Landesebene (LAG-Sitzungen und themenspezifische AGs der jeweiligen Arbeitsebenen).

Um die landesweite Zusammenarbeit der WBV zu unterstützen und insbesondere den wechselseitigen Zugang zu wichtigen Informationen, Dokumenten und Materialien, bewährten Instrumenten, Konzepten, Modellen u.Ä. zu erleichtern und den Transfer von best practice effektiver zu gestalten, empfehlen wir die Einrichtung einer internetgestützten Kommunikationsplattform (inkl. Material-Pool).

Diese könnte integraler Bestandteil des ebenfalls vorgeschlagenen gemeinsamen Internetauftritts der WBV (als interner Bereich) sein, wäre aber auch unabhängig davon technisch einfach umsetzbar (z.B. im Rahmen von Dropbox).

Die Einrichtung einer Vertretung aller WBV auf Landesebene (Sprecher/innen) befürworten wir. Sie steht aus unserer Sicht v.a. im Zusammenhang der Überlegungen und Vorschläge zu einem generell stärkeren gemeinsamen Auftreten in der Öffentlichkeit, eines einheitlichen Erscheinungsbilds und insbesondere dem Ziel, die WBV zu einer landesweiten „Marke“ weiterzuentwickeln. Die Benennung zentraler Ansprechpartner/innen dürfte auch den Einbezug der WBV und ihrer Expertise in andere landesweite Programme, Gremien und Initiativen (wie z.B. die kürzlich gestartete Fachkräfteinitiative) erleichtern. Inwieweit diese Funktion in der Praxis einen Beitrag dazu leistet, dass die WBV ihren Aufgaben zukünftig noch besser gerecht werden, sich bedarfsorientiert weiterentwickeln und in andere relevante Kontexte einbringen können, ist zu einem späteren Zeitpunkt zu prüfen.

19. Zukunftsszenarien für die Weiterbildungsverbünde

Abgeleitet aus den vorgestellten Empfehlungen und Vorschlägen zur Weiterentwicklung der WBV einerseits und unter Berücksichtigung unterschiedlicher finanzieller Handlungsspielräume und Prioritätensetzungen des Landes zur weiteren Förderung der WBV andererseits werden abschließend drei aus unserer Sicht denkbare alternative Zukunftsszenarien der WBV skizziert.

Bezugspunkte der Beschreibungen sind zudem Erkenntnisse aus der Evaluierung darüber, wie die WBV auf bisherige Veränderungen der Förderbedingungen und Einschnitte in der Förderhöhe reagiert haben, welche Auswirkungen die Akteure bei zukünftigen Veränderungen erwarten sowie eine Abschätzung von fixen und variablen Kosten der WBV und entsprechenden Kompensationsmöglichkeiten.

19.1 Szenario: Die WBV als Kern intersektoraler regionaler Bildungsnetzwerke

Das Konzept des Lebenslangen Lernens impliziert auch und insbesondere, Bildungsaktivitäten und -angebote auf der regionalen Ebene sowie bereichsübergreifend (im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsbegriffs) und orientiert an der Biografie der (lernenden) Menschen stärker zu verbinden und Übergänge zu erleichtern. Verschiedene aktuelle Förderprogramme des Bundes und der Länder verfolgen entsprechende Ansätze. Bereits jetzt sind einige WBV punktuell und eher unsystematisch bildungsbereichsübergreifend engagiert.

Die Weiterentwicklung der WBV zu Zentren bildungsbereichsübergreifender regionaler Bildungsnetzwerke knüpft an diese Ansätze an und geht von der systematischen Nutzung der vorhandenen Potentiale in den WBV aus. Mit den bisherigen funktionierenden Verbundstrukturen, dem kompetenten Netzwerkmanagement, der vielfältigen Fachexpertise, den Verbindungen zu verschiedenen regionalen Politikfeldern und langjährigen Erfahrungen besteht dafür eine sachlich gute und im Vergleich zum Aufbau neuer Netzwerke auch vergleichsweise kostengünstige Basis.

Da ein solches Szenario mit neuen bzw. erweiterten Aufgaben für die WBV einherginge, wäre eine Umsetzung gleichwohl mit zusätzlichen Ressourcen- und Förderbedarfen verbunden. Dem ganzheitlichen Ansatz entsprechend und um die Etablierung von Parallelstrukturen zu vermeiden, wäre für die Sicherstellung

der notwendigen Mittel eine ressortübergreifende Abstimmung und Bündelung von Kräften auf Landesebene sicher eine wesentliche Voraussetzung.

19.2 Szenario: Konzentration auf bisherige WBV-Kernarbeitsfelder unter verbesserten Rahmenbedingungen der Förderung

Dieses Szenario geht mit Blick auf die Höhe der Projektförderung seitens des Landes vom Status quo aus. Weitere Prämissen sind eine Verlängerung der Förderzeiträume (auf mindestens drei Jahre) und eine deutliche Reduzierung des administrativen Aufwands für die Projektabwicklung.

Unter diesen Voraussetzungen könnten die WBV mehr und bessere Leistungen mit gleichen Ressourcen erbringen, d.h. an Effektivität und Effizienz gewinnen. Durch Bürokratieabbau stünde faktisch mehr Personalkapazität für die Wahrnehmung fachlich-inhaltlicher Aufgaben in den Kernarbeitsbereichen der WBV zur Verfügung. Die WBV wären interessante Arbeitsfelder/Arbeitgeber für qualifizierte und zumindest mittelfristige Beschäftigung mit positiven Effekten für Personalbindung, Kompetenzerhalt sowie Qualität und Professionalität des Angebots.

Längere Planungssicherheit würde die Attraktivität, Akzeptanz und Unterstützung der WBV bei bzw. durch regional wichtige Akteure erhöhen und notwendige Handlungsspielräume für längerfristige Strategieprozesse und Programmentwicklungen im Interesse der Regionalentwicklung eröffnen.

19.3 Szenario: Die WBV-Förderung wird (mittel- oder längerfristig) eingestellt

Dieses Szenario geht davon aus, dass die Förderung der WBV seitens des Landes Schleswig-Holstein sukzessive oder zu einem bestimmten Zeitpunkt vollständig eingestellt wird. Vor dem Hintergrund aller vorliegenden Erfahrungen und Erkenntnisse zu zentralen materiellen Bedingungen von Netzwerken im Bildungsbereich mit einem derartigen Aufgabenprofil ist davon auszugehen, dass damit die WBV-Leistungen nicht in dem Umfang und auf dem bisherigen qualitativen Niveau aufrechterhalten werden können.

Bei einer sukzessiven Reduktion der Fördermittel bzw. der Umstellung auf eine degressive Fördersystematik könnte zunächst ein gewisser Ausgleich für wegfallende Fördermittel durch Ausschöpfung der bisher nicht genutzten Potentiale der

Verbünde und eine Erhöhung des Engagements und der (nicht finanziellen) Leistungen der Mitglieder sowie der Projektträger realisiert werden. Gleichwohl ist vom Eintreten der WBV in eine Abwärtsspirale auszugehen. Notwendigerweise steigende Eigenbeiträge und -leistungen der Mitglieder würden die Möglichkeiten und die Attraktivität einer Mitgliedschaft reduzieren, vor allem für kleine Weiterbildungseinrichtungen mit begrenzten Ressourcen. Sinkende Mitgliederzahlen wären die Folge mit weiteren negativen Konsequenzen für bisherige Leistungen. Bei diesem Szenario würde wahrscheinlich zuerst die gemeinsame Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit reduziert werden. Längerfristig müssten aber auch die personalintensiven flächendeckenden neutralen Beratungsleistungen der WBV für Bürger/innen und KMU eingeschränkt bzw. alternativlos entfallen, da das entsprechende Personal nicht oder kaum zu halten wäre. Eine Kompensation mit Hilfe von neuen oder erhöhten Mitgliedsbeiträgen oder der Erhebung von Nutzungsgebühren für die Inanspruchnahme der Beratung würde erfahrungsgemäß nicht ausreichen bzw. nicht funktionieren. Für die (obligatorische) Beratung zu weiter laufenden oder neuen nachfrageorientierte Förderinstrumenten im Bereich der beruflichen Weiterbildung müssten alternative trägerneutrale Anlaufstellen ausgewiesen und qualifiziert werden, um eine hohe Inanspruchnahme und kompetente Weiterbildungsentscheidungen durch die Nutzer/innen zu gewährleisten.

Schließlich wären die weiteren bisherigen WBV-Serviceleistungen für die regionale Weiterbildung betroffen: Die Qualität der regionalen Kursportale und damit auch die Qualität des Landeskursportals könnte mangels kontinuierlicher Betreuung nicht aufrecht erhalten werden, die Transparenz über das Weiterbildungsangebot in Schleswig-Holstein wäre nicht mehr gewährleistet. Die für die Funktionsfähigkeit der Verbünde zentrale neutrale Moderation und Koordinierung müssten schließlich ebenfalls deutlich reduziert werden mit negativen Auswirkungen auf die Kommunikation, gemeinsame Aktivitäten und Kooperationsvorhaben der regionalen Akteure im Weiterbildungsbereich. Deren Intensität würde wahrscheinlich nachhaltig in der Weise abnehmen, dass zwar durch die Verbünde entstandene bilaterale Kontakte und Kooperationen von regionalen (Weiterbildungs-) Einrichtungen mehr oder weniger Bestand hätten, aber das, was die spezifische Qualität der WBV unter Mitwirkung aller wichtigen regionalen Akteure bisher ausmacht, ginge verloren.

Insgesamt würde sich das Land Schleswig-Holstein mit der Realisierung dieses Szenarios von bundesweiten Trends in der Weiterbildung verabschieden und seine Vorbildfunktion für andere Bundesländer einbüßen. Zudem würde sich die Frage nach adäquaten Alternativen – auch unter Gesichtspunkten der Effektivität und Effizienz – stellen, damit das Land entsprechend dem weiterbildungspolitischen Konsens auch zukünftig seiner Verantwortung für die Infrastrukturentwicklung in der Weiterbildung gerecht wird, die sich u.a. im novellierten Weiterbildungsgesetz mit Blick auf die Förderung einer Weiterbildungsdatenbank sowie von Weiterbildungsinformation und Weiterbildungsberatung niederschlägt.

F Anhang

20. Literatur- und Quellenverzeichnis

Ambos, I. (2006) : Information und Beratung. In: Nuisssl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Bielefeld, S. 111-144

Bienzele, H. u.a. (2007): Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich. Wien. URL: www.networks-in-education.eu/fileadmin/images/downloads/art_DE.pdf, letzter Abruf 24.09.12

BLK – Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Heft 115. Bonn

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): Empfehlungen des Innnovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn/Berlin

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2010): Bildungsberatung: Servicetelefon und Internetportal. Konzeptionsphase. Bonn

Bremer, H./ Kleemann-Göhring, M. (2010): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes „Potenziale der Weiterbildung durch den Zugang zu sozialen Gruppen entwickeln“. URL: www.uni-due.de/imperia/md/content/politische-bildung/potenziale_abschlussbericht_30.03.2010.pdf, letzter Abruf 29.01.13

Bundesagentur für Arbeit (2012): Statistik. URL: statistik.arbeitsagentur.de, letzter Abruf 08.01.12

DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.)(2011): Lernende fördern – Strukturen stützen. Abschlussbericht zum Projekt Evaluation der Wirksamkeit der Weiterbildungsmittel des Weiterbildungsgesetzes (WbG) Nordrhein-Westfalen. Bonn. URL: www.die-bonn.de/doks/2011-evaluation-weiterbildungsgesetz-nrw-01.pdf, letzter Abruf 29.01.13

Döring, O./ Hoffmann, J. (2012): Fachkräftesicherung unterstützen. In: Weiterbildung H.4, S. 17-19

Dohmen, D./ Ramirez-Rodriguez, R. (2010): Aktuelle Trends der nachfrageorientierten Weiterbildungsfinanzierung in Europa. Gutachten im Auftrag des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Berlin. URL: www.die-bonn.de/doks/2011-evaluation-weiterbildungsgesetz-nrw-02-anhang.pdf, letzter Abruf 29.01.13

- Dollhausen, K./ Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld
- egeb:Wirtschaftsförderung (Hrsg.) (o.J.): 20 Jahre Dithmarscher Weiterbildungsverbund. Festschrift 2009. Brunsbüttel
- Emminghaus, C./ Tippelt, R. (Hrsg.) (2009): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken. Bielefeld
- Entscheidung des Rates der Europäischen Union über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung vom 24. Mai 2004 (Dokument 9286/04 EDUC 89 SOC 234)
- Faulstich, P. (2001): Entwicklungslinien der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. In: Nuissl, E./ Schlutz, E. (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S.102-116
- Faulstich, P. u.a. (1996): Bestand und Entwicklungsrichtungen der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. Weinheim
- Faulstich, P. u.a. (2000): Abschlussbericht: Evaluation des „Konzepts zur Verbesserung der Weiterbildungsinfrastruktur in Schleswig-Holstein vom Januar 1998“. Hamburg (unveröffentlicht)
- Faulstich, P./ Vespermann, P./ Zeuner, C. (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich lebensbegleitenden Lernens in Deutschland. In: Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung. 1/2001
- Faulstich, P./ Zeuner, C. (1999): Lernkulturen in regionalen Netzwerken. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung Nr. 44, S.58-67
- Feld, T. C. (2008): Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung. DIE-Reports zur Weiterbildung. URL: www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf, letzter Abruf 29.01.13
- Feld, T. C./ Seitter, W. (2009): Geschichte der Weiterbildungsorganisation. In: Arnold, R./ Gieseke, W./ Zeuner, C. (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II. Hohengehren, S.215-237
- Gieseke, W. (2000): Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe. In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung Nr. 46, S. 10-17
- Gnahn, D. (1995): Regionalisierung in der beruflichen Weiterbildung. Endbericht. Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung. Hannover
- Gnahn, D. (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld.
- Gnahn, D. (2012): Kommunale Kooperation – Gestaltungskompetenzen in Bildungslandschaften. In: Bleckmann, P./ Schmidt, V. (Hrsg.): Bildungslandschaften. Mehr Chancen für alle. Wiesbaden, S.117-132

Gnahn, D./ Dollhausen, K. (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen? Bonn. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gnahn06_01.pdf, letzter Abruf 29.01.13

Hessisches Kulturlministerium/Landeskuratorium für Weiterbildung und Lebensbegleitendes Lernen (2012): Lebensbegleitendes Lernen - Weiterbildung in Hessen. Wiesbaden

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel

Koscheck, S./ Feller, G. (2009): wbmonitor-Umfrage 2009: Aktuelle Strategien zum Erfolg. Zentrale Ergebnisse im Überblick. URL: www.bibb.de/dokumente/pdf/wbmonitor2009_umfrage-2009_ergebnisbericht_200910.pdf, letzter Abruf 29.01.13

Kreis Dithmarschen (2007): Wirtschaft und Verkehr. URL: www.dithmarschen.de, letzter Abruf 08.01.12

Kreis Dithmarschen (2010): Kreis Dithmarschen – Zwischen Hamburg und Sylt – Ein kleines Porträt. URL: www.dithmarschen.de (Zahlen/Daten/Fakten – Porträt Kreis Dithmarschen), letzter Abruf 23.10.12

Kreis Dithmarschen (2011): Allgemeine Kreisdaten. URL: www.dithmarschen.de (Zahlen/Daten/Fakten), letzter Abruf 23.10.12

Kreis Pinneberg (2012a): Daten & Fakten. URL: www.kreis-pinneberg.de, letzter Abruf 23.10.12

Kreis Pinneberg (2012b): Städte, Ämter & Gemeinden. URL: www.kreis-pinneberg.de, letzter Abruf 23.10.12

Kreis Schleswig-Flensburg (2012a): Kurzportrait Kreis Schleswig-Flensburg. URL: www.schleswig-flensburg.de (Unser Kreis), letzter Abruf 25.10.12

Kreis Schleswig-Flensburg (2012b): Unser Kreis – Zahlen, Daten, Fakten. URL: www.schleswig-flensburg.de (Unser Kreis), letzter Abruf 25.10.12

Kreis Steinburg (2012): Kommunale Gliederung. URL: www.steinburg.de (Kreis im Überblick – Zahlen, Daten, Fakten), letzter Abruf 23.10.12.

Landesregierung Schleswig-Holstein (2010): Offensive für Wachstum und Beschäftigung in Mittelstand und Handwerk. Mittelstandsoffensive Schleswig-Holstein. Kiel

Landesregierung Schleswig-Holstein (2012a): Kreis Dithmarschen. URL: www.schleswig-holstein.de (Zahlen und Fakten – Staat und Politik – Kreise, Städte, Gemeinden), letzter Abruf 08.01.12

Landesregierung Schleswig-Holstein (2012b): Kreis Steinburg. URL: www.schleswig-holstein.de (Zahlen und Fakten – Staat und Politik – Kreise, Städte, Gemeinden), letzter Abruf 08.01.12

- Levinson H. u.a. (1962): Men, management and mental health. Cambridge
- Loebe, H./ Severing, E. (Hrsg.) (2011): Der Markt für Qualifizierungsberatung: Fiktion, Realität oder Vision? Bielefeld
- Mickler, R. (2011): Synergie als Kooperationspostulat-Thematisierungsformen und Umgangsweisen von Volkshochschulen. In: Report H. 4, Jg. 34. S. 26-46.
- Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr (2007): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein (WBV) vom 15. August 2007
- nfb - Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (2009): Eckpunkte für ein zeitgemäßes und zukunftsfähiges Beratungsangebot in Deutschland. Berlin
- Niedlich, F. u.a. (2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Standards: Abschlussbericht. Hamburg
- Nuissl, E. (2006): „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ – das untersuchte Programm. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S.34-38
- Nuissl, E. u.a. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken.“ Bielefeld
- Prognos AG (2011): Evaluierung des Operationellen Programms EFRE Schleswig-Holstein 2007-2013 bzw. des Zukunftsprogramms Wirtschaft (ZPW) – Endbericht. Berlin
- Ramböll (2011): Evaluierung der Umsetzung des Zukunftsprogramms Arbeit in den Jahren 2007 bis 2010. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein
- Richter, G. (1999): Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung, H. 2 , S. 113-138
- Schemmann, M./ Seitter, W. (2011): Weiterbildungsbericht Hessen 2010. Wiesbaden
- Schiersmann, C. u.a. (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld
- Schiersmann, C./ Remmele, H. (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler
- Stiftung Warentest (2011): Schnell auf Kurs. Weiterbildungsdatenbanken. URL: www.test.de/Weiterbildungsdatenbanken-Schnell-auf-Kurs-4271798-0, letzter Abruf 29.01.13
- Stadt Flensburg (2012): www.flensburg.de (Rathaus – Wirtschaft & Arbeit), letzter Abruf 25.10.12

Stadt Pinneberg (2012a): Daten, Zahlen, Fakten. URL: www.pinneberg.de (Wirtschaft), letzter Abruf 23.10.12

Stadt Pinneberg (2012b): Standort Pinneberg. URL: www.pinneberg.de (Wirtschaft), letzter Abruf 23.10.12

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012a): Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen. URL: www.regionalstatistik.de/genesis/online, letzter Abruf 12.09.12

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012b): Bevölkerungsstand: Bevölkerung nach Geschlecht. URL: www.regionalstatistik.de/genesis/online, letzter Abruf 12.09.12

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012c): Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen (Schätzung). URL: www.regionalstatistik.de/genesis/online, letzter Abruf 12.09.12

Weiterbildungsgesetz Schleswig-Holstein vom 6. März 2012

Weiterbildungsverbund Pinneberg (2012): Durchführungsbericht Zukunftsprogramm Wirtschaft 2011, Pinneberg, S. 17 (unveröffentlicht)

Wohlfart, U. (2006): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld

TNS Infratest Sozialforschung (Bilger, F.) (2011): Weiterbildung in Schleswig-Holstein 2010 (SH-AES 2010). Schlussbericht. Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein. München

Internetquellen

Letzer Abruf für folgende Quellen: 29.01.2013

www.aewb-nds.de

Internetauftritt der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung Niedersachsen

www.arbeit.nrw.de

Internetauftritt des Arbeitsministeriums NRW

www.beratungsqualitaet.net

Internetauftritt des Projekts „Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung – Implementierungsstrategien und wissenschaftliche Fundierung“

www.bildung-se.de

Internetauftritt des Weiterbildungsverbunds Kreis Segeberg

www.bildungsscheck.nrw.de

Informationsseite im Internet des Arbeitsministeriums NRW zum Bildungsscheck NRW

www.forum-beratung.de

Internetauftritt des nfb - Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

www.hessencampus.de

Informationsseite des Hessischen Kultusministeriums zum HESSENCAMPUS

www.ib-sh.de/aktion-a1

Informationsseite der Investitionsbank Schleswig-Holstein zum Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein (A1)

www.iwwb.de

Metasuchmaschine InfoWeb Weiterbildung des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse

www.lernen-vor-ort.info

Informationsseite des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zum Förderprogramm „Lernen vor Ort“

www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de

Informationsseite des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen zu Regionalen Bildungsnetzwerken

www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen

Informationen zum „Impulsprogramm Bildungsregionen“ des Ministeriums für Kultus, Schule und Sport Baden-Württemberg

www.wbv.meerwissen.info

Internetauftritt des Weiterbildungsverbands Ostholstein-Plön

www.wbv-pinneberg.de

Internetauftritt des Weiterbildungsverbands Kreis Pinneberg

www.weiterbildung-nf.de

Internetauftritt des Weiterbildungsverbands Nordfriesland

www.weiterbildungsberatung.info

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds Stormarn – Herzogtum Lauenburg

www.weiterbildungsberatung-nrw.de

Internetportal „Weiterbildungsberatung in Nordrhein-Westfalen“

www.weiterbildung-dithmarschen.de

Internetauftritt des Dithmarscher Weiterbundsverbunds

www.weiterbildung-fl-sl.de

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds Flensburg-Schleswig

www.weiterbildung-kiel.de

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds KielRegion

www.weiterbildung-luebeck.de

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds Weiterbildung in Luebeck

www.weiterbildung-rd-eck.de

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds Rendsburg-Eckernförde

www.weiterbildung-steinburg.de

Internetauftritt des Steinburger Weiterbundsverbunds

www.weiterbundsverbund.de

Internetauftritt des Weiterbundsverbunds Neumünster-Mittelholstein

21. Anhang 1: Methodisches Vorgehen

Das Untersuchungsdesign basiert auf qualitativen und quantitativen methodischen Elementen, die ein Gesamtbild der WBV-Arbeit unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven ermöglichen und die stark auf den Einbezug der beteiligten WBV-Akteure setzen.

Nach der persönlichen Vorstellung des Evaluationskonzepts bei der zum Auftakt des Projekts stattfindenden Sitzung der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) der WBV im Mai 2012 wurde in der ersten Phase des Evaluationsprojekts der Forschungsstand zum Untersuchungsfeld aufbereitet. Dieser stellt einen wichtigen Bezugspunkt für die empirische Analyse und Bewertung der WBV zugrundeliegenden Kriterien dar, die gleichfalls in den ersten Monaten der Untersuchung entwickelt und anhand zugänglich gemachter Informationen über die WBV weiter konkretisiert wurden und ihren konkreten Niederschlag in den Instrumenten (vgl. Anhang 4) finden. Weiter dienen einschlägige andere Forschungsergebnisse der Einordnung der WBV in aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich regionaler (Weiter-)Bildungsnetzwerke. Die Ergebnisse der Aufbereitung des Forschungsstandes finden sich im Anhang 3.

Die Evaluation der WBV basiert auf zwei empirischen Säulen, die ab August 2012 sukzessive und teils parallel umgesetzt wurden.

In einem qualitativen Teil wurden die Projektträger, die WBV-Koordination, die jeweiligen WBV und ihre Aktivitäten mittels Dokumentenanalysen, Expertengesprächen und Fallstudien in ausgewählten WBV untersucht. Den quantitativen Teil bildete eine schriftliche Online-Befragung der Mitglieder. Aus der Verknüpfung beider Perspektiven waren interessante Zusammenhänge aber auch Differenzen zu erwarten.

Analysen von WBV-Dokumenten

Für die Evaluation wurden dem DIE verschiedene vorhandene, von den WBV für andere Zwecke produzierte Dokumente und Materialien zur Verfügung gestellt und ausgewertet. Dabei handelt es sich insbesondere um die Arbeitskonzepte der letzten und der aktuellen Förderperiode sowie bezügliche Sachberichte und Beratungsstatistiken. Gesichtet wurden zudem die Internetauftritte und Kursportale der WBV sowie zugänglich gemachte Werbemittel.

Auf diese Weise ermittelte und zusammengetragene Befunde sind in diesen Bericht eingegangen und dienten zudem als wichtige Hintergrundinformationen und Bezugspunkte für die Expertengespräche mit WBV-Vertreter/inne/n und die Mitglieder-Befragung.

Expertengespräche mit WBV-Akteuren

In allen Verbünden wurden Expertengespräche mit Vertreter/inne/n der Projektträger, d.h. WBV-Projektleitungen bzw. -Koordinator/inn/en, die eine Schlüsselposition in den WBV inne haben, durchgeführt und inhaltanalytisch ausgewertet. Die Gespräche wurden anhand eines umfänglichen Leitfadens vorbereitet und durchgeführt (vgl. Anhang 4). Als Gesprächsimpulse dienten zehn Leitfragen, zu denen jeweils weitergehende Vertiefungsfragen zu den für die Evaluation relevanten inhaltlichen Komplexen und Gesichtspunkten berücksichtigt wurden. Thematisiert wurden dementsprechend Fragen zu folgenden Komplexen:

- WBV-Profil
- Rahmenbedingungen der WBV-Arbeit
- regionale Relevanz des WBV
- Zusammenschlüsse von WBV
- Koordination und Kooperation
- Aktivitäten und Leistungen
- Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit
- Kursportal
- Beratungsangebot für Bürger/innen
- Beratungsangebot für KMU
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- ggf. zusätzliche Themen-/Arbeitsbereiche.

Durchgeführt wurden die Gespräche – mit zwei Ausnahmen – als face-to-face-Interviews im August 2012 vor Ort in den Geschäfts-/Servicestellen der WBV. Krankheitsbedingt musste ein ebenfalls in dieser Form geplantes Gespräch verschoben werden; es wurde dann aus Zeitgründen als Telefoninterview durchgeführt. Auch das zweite Gespräch mit einer WBV-Mitarbeiterin fand aus zeitökonomischen Gründen am Telefon statt. Die Gespräche dauerten 2 bis 3,5 Stunden. Sie wurden für spätere Kontrollzwecke auf Band aufgenommen, aber nicht transkribiert. Die für die Auswertung maßgeblichen Gesprächsprotokolle wurden auf Basis von Mitschriften erstellt und mit den Gesprächspartner/inne/n rückge-

koppelt. Eine Zusammenschau über die geführten Experteninterviews und die jeweiligen Gesprächspartner/innen vermittelt die nachstehende Übersicht 1.

Übersicht 1: Expertengespräche mit Vertreter/inne/n der WBV

WBV	Projektträger	Gesprächspartner/innen	Termin
Dithmarscher Weiterbildungsverbund	egeb: Wirtschaftsförderung – Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel GmbH, Brunsbüttel	André Mewes	8/2012
Weiterbildungsverbund Flensburg-Schleswig	Initiative Weiterbildung e.V., Flensburg	Jörg Strangfeld, Sabrina Saupe	8/2012; 11/2012
Kieler Forum Weiterbildung	Volkshochschule Kiel	Kristin Lehnecker, Gerd Neuner	8/2012
Weiterbildung in Lübeck	Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH, Lübeck	Sönke Möller, Harald Poppner, Ilona Troitsch	8/2012
Weiterbildungsverbund Neumünster-Mittelholstein	ver.di-Forum Nord e.V., Neumünster	Dirk Kessemeyer	8/2012
Weiterbildungsverbund Nordfriesland	Kreis Nordfriesland/Der Landrat, Husum	Andrea Müller	8/2012
Weiterbildungsverbund Ostholstein-Plön	KulTour Oldenburg i.H. GmbH, Oldenburg i.H.	Michael Kümmel, Katja Schulze	8/2012
Weiterbildungsverbund Kreis Pinneberg	Volkshochschule der Stadt Pinneberg	Susan Remé	8/2012
Weiterbildungsverbund Rendsburg-Eckernförde	DEULA Schleswig-Holstein GmbH, Rendsburg	Ute Landt, Julia Plehnert	8/2012
Weiterbildungsverbund Kreis Segeberg	Volkshochschule Norderschedt	Annerose Petersen	9/2012
Steinburger Weiterbildungsverbund	egeb: Wirtschaftsförderung – Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel, Itzehoe	Jürgen Hansen	8/2012
Weiterbildungsverbund Stormarn – Herzogtum Lauenburg	INI Qualifizierung und Service gGmbH, Lauenburg/Elbe	Annemarie Argubi-Siewers, Oliver Blöse	8/2012

Fallstudien über ausgewählte WBV

Weitere Expertengespräche mit anderen WBV-Akteuren, v.a. aus dem Kreis der Mitglieder, waren Bestandteil der Fallstudien über die fünf ausgewählten WBV Dithmarschen, Flensburg-Schleswig, Lübeck, Pinneberg und Steinburg. Diese Fallstudien sollten exemplarisch vertiefende Erkenntnisse über die Zielerreichung der WBV-Aktivitäten und ihre Einflussfaktoren erbringen. Zudem illustrieren sie anschaulich unterschiedliche WBV-Profile.

In Lübeck wurde dies zunächst im Rahmen einer Verbundsitzung und in Form einer Gruppendiskussion umgesetzt, die mit einem Gesprächsimpuls zu Erwartungen und Nutzen der WBV-Mitglieder eingeleitet wurde. Ergebnisse zu dieser Fallstudie wurden bereits in den Zwischenbericht einbezogen. Zusätzlich wurden später mit zwei Vertreter/innen von Mitgliedseinrichtungen persönliche Expertengespräche vor Ort geführt.

Für die anderen Fallstudien wurden Expertengespräche mit jeweils mehreren Vertreter/innen von Mitgliedseinrichtungen, die über die WBV-Koordinator/inn/en ihre Gesprächsbereitschaft signalisiert hatten, als telefonische Einzelinterviews geführt. Die Gespräche erfolgten ebenfalls anhand von Leitfragen (vgl. Anhang 4). Im Mittelpunkt standen die Relevanz der verschiedenen WBV-Aktivitäten, erwartete und realisierte Nutzen der WBV-Mitgliedschaft, der Mehrwert der WBV-Aktivitäten für die Region, förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen der WBV-Arbeit sowie zentrale Herausforderungen und Entwicklungspotentiale. Die Auswertung wurde analog dem Verfahren bei den Interviews mit den WBV-Projektleiter/innen bzw. -Koordinator/inn/en anhand von Protokollen durchgeführt, die mit den Gesprächspartner/innen abgestimmt wurden. Auskunft über die in die Expertengespräche einbezogenen WBV-Mitgliedseinrichtungen gibt die folgende Übersicht 2.

Übersicht 2: Expertengespräche mit Mitgliedern der WBV

WBV/Einrichtung	Gesprächspartner/innen/ Funktion	Termin
Dithmarschen		
Agentur für Arbeit Heide	Andreas Böckmann, Bildungskordinator	11/2012
Bildungszentrum für Berufe im Gesundheitswesen an Westkü- stenklinikum Heide	Angelika Nicol, pädagogische Schulleiterin	11/2012
Volkshochschule Brunsbüttel	Werner Claussen, stellvertretender Leiter	11/2012
Volkshochschulen in Dithmarschen e.V. und Volkshochschule Meldorf	Martin Gietzelt Leiter	11/2012

WBV/Einrichtung	Gesprächspartner/innen/ Funktion	Termin
Flensburg-Schleswig		
AGP Weiterbildung & Beruf, Flensburg	Cem Sadik, Projektleitung, Prokurist	11/2012
Fachhochschule Flensburg	Dr. Heike Bille, Vizepräsidentin für For- schung, Entwicklung, Tech- nologietransfer	11/2012
Beratungsstelle Frau & Beruf, Flensburg	Christa Iversen, Beraterin	11/2012
Kreishandwerkerschaft Flensburg, Flensburg	Petra Schenkluhn, Geschäftsführerin	11/2012
NKE SH - Netzwerk für Kompe- tenzEntwicklung Schleswig- Holstein, Flensburg	Ursula Thomsen-Marwitz, Demokratiekompetenztraine- rin, Beratung und Coaching	11/2012
IQ Business Solutions UG, Schleswig	Rudolf Ossmann, Gründer, Leiter	11/2012
Lübeck		
Dr. Hastenrath GmbH, Lübeck	Dr. Jutta Hastenrath, Geschäftsführerin	01/2013
Wirtschaftsakademie Schleswig- Holstein, Niederlassung Lübeck	Sten-Arne Saß, Niederlassungsleiter; Lutz Bentien, Niederlassungsleiterassistent	01/2013
Pinneberg		
BFW Berufsbildungsstätte Pinne- berg	Christine Seifert, Leiterin	11/2012
Berufsschule, Stadt Pinneberg	Ute Brandt, stellvertretende Schulleiterin	11/2012
Volkshochschule Wedel	Peter Jochimsen, Leiter	11/2012
WEP Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Tornesch	Gudrun Kellermann, Projektleiterin	11/2012
Steinburg		
Beratungsstelle Frau & Beruf, Itzehoe	Astrid Nielsen, Beraterin	11/2012
Regionales Berufsbildungszentrum des Kreises Steinburg, Itzehoe	Rainer Kattge, Lehrer und zuständig für Öff- entlichkeitsarbeit	11/2012
Volkshochschule Itzehoe e.V.	Corinna Ahrens-Gravert, Leiterin	11/2012
Wirtschaftsakademie Schleswig- Holstein GmbH, Niederlassung Itzehoe	Jürgen Limmer, Mobilitätsberater	12/2012

Schriftliche Befragung der WBV-Mitglieder

Mitte September abgeschlossen wurde die schriftliche Befragung der Mitglieder. Sie wurde so angelegt, dass zentrale Bereiche und Dimensionen der WBV aus Sicht der Mitglieder beleuchtet und so mögliche Defizite sowohl im Verhältnis der einzelnen Mitglieder zum WBV insgesamt als auch im Bereich der Kernaufgaben des WBV sichtbar gemacht werden konnten.

Der Fragebogen wurde entlang drei zentraler Dimensionen konstruiert (vgl. Anhang 3). In der ersten Dimension geht es um die jeweilige Mitgliedseinrichtung selbst. In diesem Bereich wurde das Profil der Einrichtung erfragt. Dabei ging es vor allem um die Typisierung, die Größe, die Arbeitsschwerpunkte und die Adressatengruppen der Einrichtung. In der Summe ergibt sich daraus ein Mitgliederprofil der WBV.

Im zweiten Abschnitt wurden die Einrichtungen hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft und Einbindung in den jeweiligen WBV befragt. Neben den Fragen, in welchem WBV die Einrichtung Mitglied ist und wie lange sowie ob es womöglich Doppel- oder Dreifachmitgliedschaften gibt, stand hier im Mittelpunkt, wie die Einrichtung im WBV eingebunden und vernetzt ist. Dies wurde über sieben Fragenkomplexe erfasst:

- Art und Weise, wie die Mitgliedschaft zustande gekommen ist,
- Funktionen, die von der Einrichtung im WBV wahrgenommen werden,
- Beiträge und Leistungen, die von der Einrichtung für den WBV erbracht werden,
- Arbeitsaufwand, den diese Arbeit verursacht,
- Vernetzung, die auf die Mitgliedschaft im WBV zurückzuführen ist,
- erwarteter und realisierter Nutzen der Einrichtung im WBV,
- Verhältnis von Vor- und Nachteilen sowie die erwartete mittel- und langfristige Entwicklung dieses Verhältnisses.

In der Summe ergibt sich ein Bild über die Kooperation und Partizipation im jeweiligen WBV.

In einem dritten Abschnitt wurden die Mitglieder schließlich zu ihrem jeweiligen WBV befragt und gebeten, diesen in jeweils standardisierter Form einzuschätzen, Überzeugungen einzustufen oder ihre Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auszudrücken. Dieser Abschnitt wurde über vier Fragenkomplexe operationalisiert:

- Fragen zum Projektträger und zur WBV-Koordination,
- Fragen zur Zufriedenheit mit den Serviceleistungen des WBV,

- Fragen zu den Eigenschaften des WBV hinsichtlich förderlicher Bedingungen,
- Fragen zur Wirksamkeit der Kernarbeitsbereiche des WBV.

In der Summe ergibt sich ein Bild des WBV, das aus der Perspektive der Mitglieder gezeichnet ist und einen Einblick in die Praxis des WBV ermöglicht.

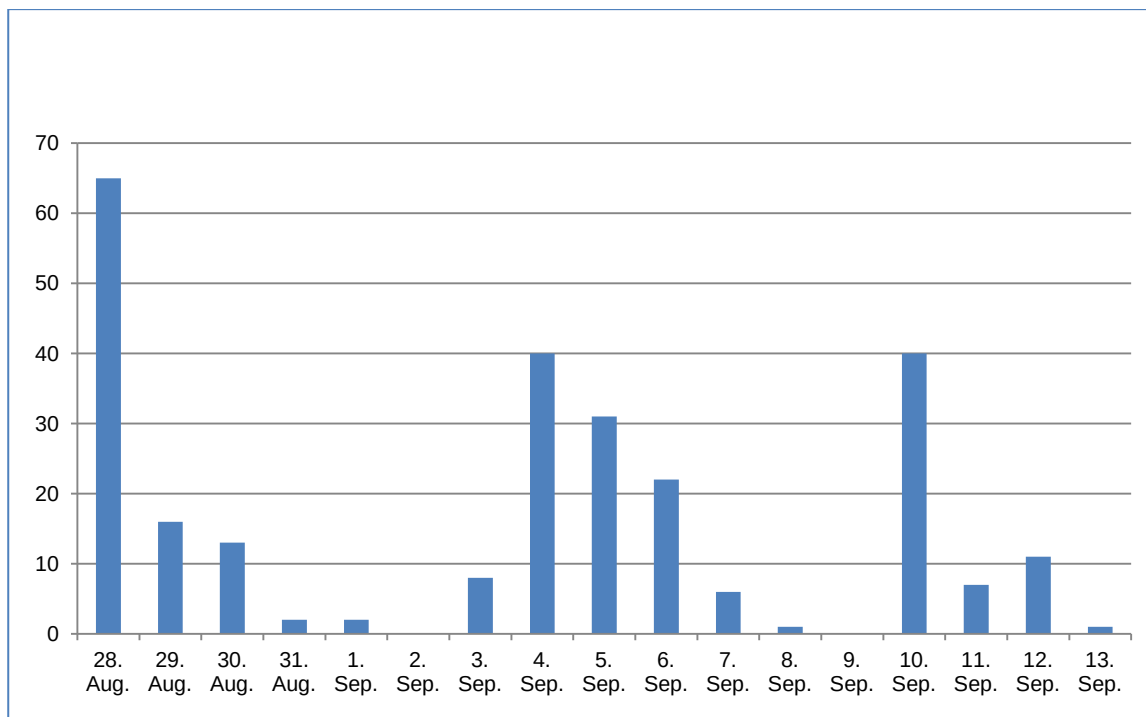
Am Ende des Instrumentes wurden zwei offene Fragen angefügt, um den Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, auf Defizite und Entwicklungspotentiale, die im Fragebogen nicht erfasst wurden, hinzuweisen oder aber noch einmal nachdrücklich zu benennen.

Die Befragung erfolgte über die Onlineplattform EFS. Bevor sie ins Feld ging, wurde das Verfahren in der LAG-Sitzung im August 2012 vorgestellt und der Fragebogen anschließend mit Unterstützung der WBV-Koordinator/inn/en einem Pretest unterzogen. Die daraus resultierenden Änderungsbedarfe wurden kurzfristig umgesetzt. Die Einladung zur Teilnahme wurde personalisiert, jedes Mitglied wurde individuell kontaktiert und über einen Code identifiziert. Die Teilnehmer/innen mussten sich jedoch nicht zur Befragung einloggen, sondern gelangten durch die Anwahl des versendeten Links direkt auf die für sie vorgesehene Startseite. Der Link war auf die IP des Empfängeranschlusses beschränkt, konnte also nicht weitergeleitet werden.

Die WBV haben dem DIE-Evaluationsteam insgesamt 519 Mitglieder gemeldet und entsprechende Kontaktdaten zur Verfügung gestellt. Allerdings lagen nicht zu allen Einrichtungen funktionierende E-Mailadressen vor. In einigen Fällen gab es keine E-Mailkontakte, in einer Reihe von Fällen waren die Adressen nicht korrekt. Häufiger als diese Fälle waren jedoch doppelte E-Mailadressen (35), die entsprechend verarbeitet werden mussten. Nach Bereinigung und Nachrecherche konnten 480 Einrichtungen ordnungsgemäß angeschrieben werden.

Die Einladung zur Teilnahme erfolgte am 28.08.2012. Die WBV-Mitglieder wurden im Anschreiben gebeten, den Fragebogen bis zum 10.09.2012 zu beantworten. Parallel haben die WBV-Koordinator/inn/en „ihre“ Mitglieder ebenfalls um Beteiligung gebeten. Am 04.09. erfolgte eine erste Erinnerung, am 10.09. eine zweite. Die Befragung wurde bis zum 13.09. morgens verlängert. Die nachstehende Abbildung 1 zeigt den Rücklauf in dieser Zeitspanne.

Abbildung 1: Rücklauf der Mitgliederbefragung (Häufigkeiten, absolut)



Insgesamt haben 306 Mitglieder an der Befragung teilgenommen. 266 (55%) Mitglieder haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug rund 19 Minuten. Die Abbrüche (40) konzentrierten sich an keiner besonderen Stelle des Fragebogens. Das Befragungsinstrument hat die Teilnehmenden also nicht überfordert.

Gespräche mit Expert/inn/en in anderen Bundesländern und externen Wissenschaftlern

In der letzten Projektphase wurden Expertengespräche mit einigen Vertreter/inne/n von Weiterbildungsressorts in anderen Bundesländern sowie mit zwei externen, nicht zum DIE-Gutachterteam gehörenden, zur Thematik einschlägigen Wissenschaftler geführt. Konkret handelte es sich dabei um folgende Personen:

- Prof. Dr. Peter Faulstich, Universität Hamburg,
- Heike Maschner, Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW,
- Uwe Loß, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW,
- Claus Müller, Hessisches Kultusministerium,
- Prof. Dr. Michael Schemmann, Universität Gießen.

Dabei ging es insbesondere um aktuelle Bedarfe und Ansätze im Bereich regionaler (Weiter-)Bildungsnetzwerke sowie trägerübergreifender Informations- und

Beratungsleistungen (vgl. Leitfragen im Anhang 4), um Adaptionenmöglichkeiten für die Weiterentwicklung der WBV in Schleswig-Holstein auszuloten.

Abschlussbericht

Die Ergebnisse aus den verschiedenen qualitativen und quantitativen Analyseschritten wurden schließlich zusammengeführt und dienten als Basis für die Ableitung für die Empfehlungen zur Weiterentwicklung der WBV.

Befunde und Empfehlungen sind im vorliegenden Abschlussbericht über die Evaluierung ausführlich dargelegt.

22. Anhang 2: Statistische Auswertungen von Daten der schriftlichen Befragung der WBV-Mitglieder

Mitgliedereinschätzungen zu erwarteten und realisierten Nutzen

Tabelle 1 zeigt, in welchem Maße sich Zusammenhänge zwischen einer kommerziellen Ausrichtung und Nutzenerwartungen sowie deren Realisation zeigen. Kommerzielle Einrichtungen (KE) sind in diesem Fall alle Einrichtungen, die ausschließlich privatwirtschaftlich organisiert sind. Dies trifft auf 50 Weiterbildungseinrichtungen und 30 weitere WBV-Mitgliedseinrichtungen zu.

Tabelle 1: Erwartungen, Realisationen und Enttäuschung kommerzieller Einrichtungen (N=286)

	KE: Erwartung		KE: Realisation		KE: (Defizit)	WFG (Defizit)
Nutzen	Alle φ	WBE φ	Alle φ	WBE φ	φ	φ
Höhere Teilnehmerzahlen	,221***	,222*	,068	,117	-,018	-,161*
Kostensenkungen	,078	,115	,094	,092	-,299	— ^a
Vorteile aus Synergien	-,078	-,179	-,223**	-,223*	,324***	,035
Bessere Auslastung des Personals	,139*	,141	,055	,046	,033	,208
Neue Finanzierungsquellen	-,074	-,243*	-,093	-,113	,130	,022
Gesteigerter Bekanntheitsgrad	,045	,102	-,102	-,024	,180**	-,057
Verbessertes Image	-,044	-,019	-,080	,008	,151	,024
Entlastung von Beratungsaufgaben	-,075	-,025	,004	-,037	,146	,069
Höhere Zahlungsbereitschaft	,136*	,180	,096	,200	-,036	,218
Vorteile aus Arbeitsteilung	-,075	-,195	-,207*	,246*	,279*	-,117
Vorteile durch Spezialisierung	-,112	-,251	-,137	-,163	,310**	-,061
Höhere Gewinne	,420***	,493***	,217*	,282*	-,101	-,151
Bessere Qualifikation des Personals	-,045	-,132	-,023	-,060	-,055	-,021
Höhere Qualität der Angebote	,047	,090	,042	,089	,100	,082
Profilschärfung der Einrichtung	,013	,062	,083	,085	-,057	-,211*
Verbesserter Zugang zu Zielgruppen	,077	,035	-,029	-,018	,065	-,075

a: Wert ist aufgrund zu geringer Zellhäufigkeit nicht belastbar

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Spalte „KE: Erwartungen“ führt auf, inwiefern es einen Zusammenhang zwischen spezifischen Nutzenerwartungen und einer kommerziellen Ausrichtung von Mitgliedseinrichtungen gibt. Unter „KE Realisation“ sind die entsprechenden Werte für den realisierten Nutzen, unabhängig davon, ob eine solche Rendite von einer Mitgliedschaft im WBV erwartet wurde oder nicht, abgetragen. In der Spalte „KE Defizit“ sind die entsprechenden Werte für erwartete, jedoch nicht realisierte Erträge abgetragen.

In der letzten Spalte wird aufgeführt, inwiefern sich WBV hinsichtlich der Defizite unterscheiden, je nachdem, ob der WBV durch eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft koordiniert wird, oder nicht. Für eine Überprüfung der Hypothese, dass KE in WBV mit einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft als Projektträger mehr profitieren wäre der Nachweis einer Interaktion WFG*KMU notwendig. Die Zellhäufigkeiten gestatten dies nicht.

Tabelle 2: Zusammenhang Erwartungen, Realisationen, Defizite und Größe der WB-Einrichtung (N=106)

	Einrichtungsgroße Erwartung		Einrichtungsgroße Realisation		Einrichtungsgroße Defizit	
Nutzen	χ^2	Sig. 2-seitig	χ^2	Sig. 2-seitig	χ^2	Sig. 2-seitig
Höhere Teilnehmerzahlen	,017	,896	,169	,681	1,035	,309
Kostensenkungen	,197	,657	— ^a	— ^a	— ^a	— ^a
Vorteile aus Synergien	,047	,828	,145	,703	,136	,712
Bessere Auslastung des Personals	1,711	,191	,429	,512	,171	,679
Neue Finanzierungsquellen	,285	,593	,387	,534	,578	,447
Gesteigerter Bekanntheitsgrad	1,880	,170	,530	,467	,011	,916
Verbessertes Image	,344	,558	1,643	,200	,481	,354
Entlastung von Beratungsaufgaben	1,718	,190	8,018	,005	— ^a	— ^a
Höhere Zahlungsbereitschaft	,009	,925	— ^a	— ^a	— ^a	— ^a
Vorteile aus Arbeitsteilung	2,446	,092	1,060	,303	— ^a	— ^a
Vorteile durch Spezialisierung	1,190	,275	,452	,501	,162	,687
Höhere Gewinne	1,042	,217	2,508	,113	1,418	,234
Bessere Qualifikation des Personals	,762	,383	,189	,664	— ^a	— ^a
Höhere Qualität der Angebote	,750	,386	,141	,707	— ^a	— ^a
Profilschärfung der Einrichtung	1,248	,264	,835	,361	1,618	,173
Verbesserter Zugang zu Zielgruppen	2,958	,067	,804	,370	,848	,259

a: Wert ist aufgrund zu geringer Zellhäufigkeiten nicht belastbar

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Tabelle 3: Zusammenhang von enttäuschten Nutzenerwartungen und Beteiligung an der Verbundarbeit

Beteili- gung	Beratungstätigkeit	Beteiligung an WB- Messen	Beteiligung an WBV- Veranstaltungen	Datenpflege des Kursportals	Einbringen besonderer Fachkompetenzen	Finanzieller Beitrag	Kontaktherstellung zu WBV-externen Kooperationspartnern	Referententätigkeiten	Sachmittel	Zuarbeit gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
Defizit	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ	ϕ
Teilnehmerzahlen	-,091	-,102	-,190*	-,049	-,113	,012	-,222*	-,090	-,115	-,172
Kostensenkungen	-,098	,101	-,207	-,255	-,141	-,371	-,300	,149	,311	-,354
Vorteile aus Synergien	-,086	-,097	-,150	-,022	-,071	-,065	-,239*	,012	-,183	-,461***
Auslastung des Personals	,147	-,136	-,032	-,318*	,027	-,043	-	-,031	-,296	-,119
Neue Finanzierungsquellen	-,312**	,006	-,137	-0,89	-,155	-,287**	-,199	-,084	-,244*	-,224*
Gesteigerter Bekanntheitsgrad	-,173*	-,073	-,238**	-,113	-,169*	-,069	-,153*	-,107	-,118	-,264***
Verbessertes Image	-,132	-,070	-,291***	-,081	-,084	,017	-,183*	-,031	-,177*	-,226**
Entlastung von Beratungsaufgaben	-,047	,005	-,046	,234*	,065	-,146	-,058	-,052	-,134	-,168
Höhere Zahlungsbereitschaft	-,174	-,400	,218	-,342	,055	-,519	,174	-,051	-,272	-,364
Vorteile aus Arbeitsteilung	-,254*	-,150	-,186	-,011	-,122	,041	-,130	-,175	-,257*	-,206
Vorteile durch Spezialisierung	,051	-,105	-,194	-,003	,047	-,066	-	-,016	-,219	-,272*
Höhere Gewinne	,053	-,120	,085	-,119	,171	-,124	-,065	,166	-,068	,054
Bessere Qualifikation des Personals	-,316	-,159	-,087	,112	-,076	-,147	-,094	-,349*	-,129	-,183
Höhere Qualität der Angebote	-,100	-,043	-,134	,031	-,065	-,176	,025	-,092	-,019	-,218
Profilschärfung der Einrichtung	-,224*	-,093	-,217*	-,082	-,167	-,025	-,109	-,148	-,012	-,211
Verbesserter Zugang zu Zielgruppen	-,119	-,195	-,263**	-,048	-,070	-,040	-,214**	-,185	-,112	-,312**

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Tabelle 4 Zusammenhang zwischen Erwartungen und Beteiligungen

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,466	,299		11,586	,000
Erwartungen	,216	,044	,300	4,934	,000

a. Dependent Variable: Beteiligung

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Mitgliedereinschätzungen von Projektträger und Koordination

Tabelle 5: Multivariate, mehrfaktorielle Varianzanalyse: Projektträger im Vergleich (N=268)

	Modell 1	Modell 2		
	WFG (Sig)	WFG (Sig)	Alter WBV (Sig)	WFG*Alter WBV (Sig)
Der Projektträger...				
...verfügt über angemessene Infrastruktur.	,000	,001	,957	,164
...genießt Akzeptanz in der Region.	,003	,073	,814	,920
...hat die notwendigen Kontakte in der Region.	,000	,011	,854	,876
...unterstützt die Aufgabenerfüllung des WBV.	,010	,018	,992	,352
Die WBV-Koordination...				
...ist den Mitgliedern gegenüber neutral.	,000	,006	,824	,765
...zeichnet sich durch personelle Kontinuität aus.	,000	,000	,004	,352
...orientiert sich an den Mitgliederinteressen.	,000	,000	,748	,765
...verfügt über die notwendigen Kompetenzen.	,006	,003	,989	,352
...verfügt über die notwendigen Ressourcen.	,002	,009	,615	,025
...arbeitet transparent.	,016	,112	,759	,044
...hat zu viel Einfluss.	,959	,384	,391	,179

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Modell 1 beschreibt in Signifikanzen⁵⁶, was Abbildung 26 in Kap. C 10.2 bereits vermuten lässt: mit Ausnahme des letzten Items sind die Unterschiede in der Beurteilung der Projektträger eindeutig. Modell 2 zeigt, dass sich daran nichts ändert, wenn das Alter des WBV berücksichtigt wird. Lediglich die Akzeptanz in der Region und die Transparenz der Arbeit sind nun knapp nicht signifikant. Das Alter des WBV hat einen signifikanten Effekt auf die Einschätzung der personellen Kontinuität des Projektträgers. Dies ist nicht verwunderlich, Bedingung der Möglichkeit personeller Kontinuität der WBV-Koordination ist natürlich die Kontinuität des WBV. Zwischen dem Faktor Wirtschaftsförderungsgesellschaft (WFG) und dem Faktor Alter gibt es zwei interessante Interaktionseffekte in Bezug auf

⁵⁶ Da es sich bei der schriftlichen Befragung der Mitglieder nicht um eine Stichprobe, sondern um eine Vollerhebung handelte, geben Signifikanzwerte in dieser und den folgenden Analyse keine Auskunft über die Irrtumswahrscheinlichkeit. Sie können als Effektstärken interpretiert werden.

die Variablen „...verfügt über die notwendigen Ressourcen“ und „...arbeitet transparent“.

Tabelle 6: Projektträger im Vergleich: Verbesserung des Zugangs zu Zielgruppen

		Keine WFG	WFG
Zugang nicht verbessert	beobachtet	87	24
	erwartet	82	29
Zugang verbessert	beobachtet	43	22
	erwartet	48	17

$\chi^2=3,173$; Sig 2-seitig: ,075; Sig. 1-seitig,055

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

**Tabelle 7: Projektträger im Vergleich: verbesserter Zugang zu einzelnen Zielgruppen
(N=65)**

	χ^2	WFG Sig. 2-seitig	WFG Sig. 1-seitig
Größere Wirtschaftsunternehmen	— ^a	— ^a	— ^a
KMU	7,017	,008	,009
Arbeitnehmer/innen	1,711	,191	,148
Arbeitslose	,017	,896	,556
Berufsrückkehrer/innen	,022	,883	,554
Beschäftigte in KMU	,017	,896	,556
Besondere Berufsgruppen	— ^a	— ^a	— ^a
Fachkräfte	— ^a	— ^a	— ^a
Un-/Angelernte	— ^a	— ^a	— ^a
Akademiker/innen	— ^a	— ^a	— ^a
Ältere Personen (50+)	— ^a	— ^a	— ^a
Frauen	,797	,372	,288
Führungskräfte	— ^a	— ^a	— ^a
Junge Erwachsene	— ^a	— ^a	— ^a
Menschen mit Behinderung	— ^a	— ^a	— ^a
Menschen mit Migrationshintergrund	— ^a	— ^a	— ^a
Organisationen/Verbände/Vereine	,062	,804	,521
Personen ohne Schulabschluss	— ^a	— ^a	— ^a
Sonstige	— ^a	— ^a	— ^a

a: Zellhäufigkeiten genügen nicht den Testanforderungen

Quelle: DIE-Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbünde, Mitgliederbefragung 2012

Die Ergebnisse zeigen zweierlei. Erstens sind Wirtschaftsförderungsgesellschaften (WFG) signifikant besser in der Lage, Zugänge in den Bereich der KMU herzustellen. Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind bessere „Gatekeeper“ in diesem Bereich. Zweitens zeigen sich keine signifikanten Nachteile in anderen Bereichen, soweit dies mit diesen Fallzahlen abschätzbar ist. Die Schwerpunktsetzung führt also zu keiner sichtbaren Benachteiligung anderer Arbeitsbereiche.

23. Anhang 3: Forschungsstand zu Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung

Einleitung

1. Stand der Kooperations- und Netzwerkforschung in der Weiterbildung
2. Begriffliche Klärungen
 - 2.1 Zum Netzwerkbegriff
 - 2.2 Zum Kooperationsbegriff
 - 2.3 Vernetzung als Begriff
3. Funktionsweise von Kooperationen und Netzwerken in der Weiterbildung
 - 3.1 Erscheinungs- und Differenzierungsformen
 - 3.2 Problemdimensionen und hinderliche Einflussfaktoren
 - 3.3 Erfolgsbedingungen und positive Einflussfaktoren
 - 3.4 Steuerung, Koordination und Netzwerkmanagement
 - 3.5 Entwicklung und Verstetigung
4. Spezifische Handlungsfelder in Kooperationen und Netzwerken der Weiterbildung
 - 4.1 Information und Beratung
 - 4.2 Qualitätssicherung
 - 4.2 Bildungsmarketing

Literaturverzeichnis

Einleitung

Die Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein können als ein Exempel vernetzter und kooperativer Strukturen betrachtet werden, wie sie klassischerweise im Weiterbildungsbereich anzutreffen sind. Insbesondere im Kontext der Umsetzung von Strategien des lebenslangen Lernens gewinnen Kooperationen eine zunehmende Relevanz (vgl. Dollhausen/Feld 2010, S. 24). Ihnen wird nicht nur eine größere Leistungsfähigkeit gegenüber anderen Organisationsformen zugesprochen, sie dienen auch als konzeptionelle Antwort auf die Komplexität gegenwärtiger gesellschaftlicher Entwicklungen (vgl. Reupold u.a. 2009b, S. 570). Auch die Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein setzen hier an, um unterstützende Strukturen zur Kompetenzentwicklung für die regionale Wirtschaftsentwicklung und eine Plattform für Kooperationen zu schaffen (vgl. Faulstich/Zeuner 1999, S. 61). Das vornehmliche Ziel besteht in der Sicherung eines flächendeckenden Beratungs- und Informationsangebots durch die freiwillige Kooperation aller Akteure der Weiterbildung, um größtmögliche Transparenz und eine umfassende Beratung für Bürgerinnen und Bürger sowie kleine und mittlere Unternehmen in Schleswig-Holstein zu schaffen (vgl. Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2007, S. 8).

Im Folgenden soll der Diskussions- und Forschungsstand zu Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung darlegt werden. Dabei sollen insbesondere jene Aspekte berücksichtigt werden, die für ein generelles Verständnis sowie in Bezug auf die Strukturen, Funktionen und Handlungsfelder der Weiterbildungsverbünde relevant sind. Dadurch soll zum einen eine allgemeine Einordnung der Weiterbildungsverbünde in vorliegende (Fach-)Diskurse ermöglicht sowie ein Spektrum klassischer als auch spezifischer Problemstellungen von Kooperationen und Netzwerke in der Weiterbildung aufgezeigt werden, das für die Evaluation als solche, aber auch für aktuelle Fragen und Herausforderungen der Weiterbildungsverbünde wichtige und zukunftsweisende Hinweise liefert.

Zunächst wird kurz auf den derzeitigen Stand der Kooperations- und Netzwerkforschung eingegangen (Kapitel 1), um ersichtlich zu machen, auf welche Basis sich die darauf folgenden Kapitel stützen. Anschließend werden grundlegende begriffliche Klärungen und Abgrenzen vorgenommen (Kapitel 2). Das folgende Kapitel (3) fokussiert größtenteils empirisch fundierte Erkenntnisse zu Kooperationen und Netzwerken in der Weiterbildung, die auf deren grundlegende Konstitution und Funktionsweise rekurrieren. Dazu zählen vorliegende Erscheinungs- und Differenzierungsformen, Problemdimensionen und Erfolgsbedingungen sowie Aspekte, welche die Steuerung, Koordination, Entwicklung und Verstetigung betreffen. Im letzten Kapitel werden schließlich Befunde zu spezifischen Handlungsfeldern in Kooperationen und Netzwerken angeführt, die auch in den Weiterbildungsverbünden vorzufinden sind. Dazu werden Information und Beratung, Qualitätssicherung sowie Bildungsmarketing gerechnet (Kapitel 4).

1. Stand der Kooperations- und Netzwerkforschung in der Weiterbildung

Seit Beginn der 1990er Jahre lässt sich in der Erwachsenenbildungswissenschaft eine verstärkte theoriegeleitete, analytische Auseinandersetzung mit Kooperationen und Netzwerken in der Weiterbildung beobachten (z.B. Schäffter 1994 oder Harney 1994). Mit den 2000er Jahren finden sich auch zunehmend empirisch fundierte Beiträge, die sich mit derlei Frage- und Themenstellungen befassen. Hervorzuheben ist die Studie von Jütte, der das „soziale Netzwerk Weiterbildung“ im Rahmen einer umfassenden Studie einer lokal-regionalen Institutionenlandschaft durch einen sowohl quantitativen als auch qualitativen Zugang untersucht hat (Jütte 2002). Seit einiger Zeit ist eine Konzentration empirischer Arbeiten zu beobachten, die stärker institutionalisierte Kooperationen in den Blick nehmen wie Lernzentren oder fusionierte Weiterbildungs- und Kultureinrichtungen (z.B. Mickler 2011).

Desweiteren liegen Erkenntnisse entlang empirischer Befunde zur Konstitution, Steuerung und Entwicklung sowie zu förderlichen und hemmenden Faktoren zu Netzwerken in der Weiterbildung aus wissenschaftlichen Begleitforschungen zu bereits bildungspolitischen Förderprogrammen vor, z.B. zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, das in zwei Evaluationsphasen wissenschaftlich begleitet worden sind (vgl. Nuissl u.a. 2006; Tippelt u.a. 2009a; Emminghaus/Tippelt 2009). Auch die Weiterbildungsverbünde in Schleswig-Holstein sind hinsichtlich ihres Leistungsspektrums im Hinblick auf die Funktionsaspekte Information, Beratung, Qualitätssicherung sowie interne Organisation durch Dokumentenanalysen und Experteninterviews evaluiert worden (vgl. Faulstich/Zeuner 1999, S.61f.).

Darüber hinaus bestehen eine Reihe von Bestandsaufnahmen (z.B. Faulstich/Vespermann/Zeuner 2001 oder Feld 2008) die „nicht nur die anhaltende Bedeutung von Vernetzung in der Weiterbildungslandschaft [aufzeigen], sie bilden zugleich eine wichtige Grundlage für vertiefende Analysen interorganisationaler Netzwerke in der Erwachsenenbildung“ (Schwarz/Weber 2010, S. 71). Auch in einigen quantitativen Erhebungen spiegeln sich die hohen und zunehmenden Kooperationsaktivitäten von Weiterbildungseinrichtungen wider (vgl. Dollhausen/Weiland 2010) – „jedoch belegen statistische Zahlen und in Einrichtungen erhobene Angaben zu Kooperationsaktivitäten, (...) zunächst nur, dass die Kooperation in der Praxis als relevante Orientierung und Aktivität angenommen wird. Das sagt jedoch wenig über die Qualität und die erzielten Ergebnisse der Zusammenarbeit bzw. den Erfolg von kooperativen Vorhaben in der Praxis aus“ (Dollhausen/Mickler 2012, S. 28).

Trotz des sich hier abzeichnenden gediehenen Diskurses wird vielerorts eine Diskrepanz zwischen dem Bedeutungs- und Aufmerksamkeitszuwachs von Kooperationen und Netzwerken in der Weiterbildung und des vorliegenden, noch

defizitären Daten- und Informationsstands beklagt (vgl. Jütte 2002, S. 38) und entsprechende Forschungsdesiderate formuliert (z.B. Dollhausen/Feld 2010, S. 26).

2. Begriffliche Klärungen

2.1 Zum Netzwerkbegriff

Die Erwachsenenbildungswissenschaft rekurriert auf eine Theorie sozialer Netzwerke⁵⁷, die nach Weyer „in einem eher formalen Sinn als Geflechte oder Systeme von sozialen Beziehungen zwischen Akteuren, Personen und Organisationen oder als planvolles Konstrukt strategisch handelnder Akteure aufgefasst werden, die ihre Handlungen in Erwartung konkreter Vorteile koordinieren“ (vgl. Weyer 2000, S. 14ff.). Im hier vorliegenden Kontext stehen zumeist interorganisationale Netzwerke im Vordergrund. Dabei bilden die Einzelorganisationen relationale Einheiten („Knotenpunkte“), die „zu einer für alle Beteiligten vorteilhaften Beziehungsstruktur“ verknüpft sind. Die Netzwerkstruktur ist polyzentrisch, d.h. „es gibt nicht nur ein relevantes Zentrum, sondern eine Vielzahl sich wechselseitig zu einer ‚Konfiguration‘ verknüpfenden Einzelzentren, die erst im Bezug zueinander ihr jeweiliges ‚Profil‘ herausbilden“ (vgl. Schäffter 2004, S. 39).

Die Verknüpfungen lassen sich u.a. im Grad ihrer Kopplung unterscheiden, wobei Netzwerke insgesamt eher als „lose gekoppelte soziale Systeme“ betrachtet werden (vgl. Granovetter 1973). Zugleich bilden die symbiotischen Verhältnisse und Wechselwirkungen der „relationalen Einheiten“ Bedingung und Voraussetzung für die Existenz eines sozialen Netzwerks, welches von einer starken Dynamik, von Entstehungs- und Veränderungsprozessen geprägt ist.

Vor diesem Hintergrund grenzen sich Netzwerke auch von Organisationen ab, indem sie nicht vordergründig auf formale Regelsysteme und Mechanismen wie Hierarchie oder Arbeitsteilung setzen, sondern auf Selbstorganisation und Selbstverpflichtung sowie Prozesshaftigkeit, Vertrauen, Flexibilität oder Transparenz hervorbringen sollen. „Der Grundgedanke von Netzwerken ist, dass sich jeweils eigenständige Akteure zusammenschließen, dass sie ihre jeweiligen Kompetenzen bündeln und koordinieren und sich hierdurch erweiterte Möglichkeiten zur Verfolgung gemeinsamer wie auch eigener Interesse und Ziele eröffnen“ (Dollhausen/Gnahn 2006, S. 4).

Mittlerweile liegen eine ganze Reihe von Merkmals- und Funktionsbeschreibungen von Netzwerken im (Weiter-)Bildungsbereich vor, z.B.:

- Transparenz und Informationsdurchlässigkeit

⁵⁷ Zur Etymologie des Netzwerkbegriffs Hagedorn/Meyer 2001, S.234 oder Schäffter 2004

- Einbeziehung von unterschiedlichen Partnern
- dezentrale Risikosteuerung
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen
- Flexibilität
- Gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung
- Selbstbestimmung und Autonomie
- ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement der Akteure

(vgl. Hagedorn/Meyer 2001, S. 235; Tippelt u.a. 2008, S.170; Reupold u.a. 2009b, S.571ff.). Diese Auflistung spiegelt allerdings eher den programmatischen Anspruch an Netzwerke wider, inwieweit diese Funktionen erfüllt werden, ist noch unklar bzw. es liegen insgesamt nur wenige empirische Befunde hinsichtlich der möglichen Wirksamkeit vor. Zudem kann konstatiert werden, dass Netzwerke sehr unterschiedliche Gestalt annehmen können, und sich zum Teil in ihren Merkmalszuschreibungen widersprechen: So werden beispielsweise auf der einen Seite die Offenheit und die fluiden Systemgrenzen von Netzwerken betont, auf der anderen Seite können Netzwerke aber gleichwohl über formalisierte Mitgliedschaften (ähnlich wie Organisationen) verfügen.

2.2 Zum Kooperationsbegriff

Unter einer Kooperation wird grundsätzlich die Zusammenarbeit verschiedener Partner verstanden. Im Bereich der Weiterbildung kann sich eine Kooperation zwischen entsprechenden Einrichtungen z.B. aus Aspekten wie Kostenersparnis, Arbeitserleichterung, Kompetenzverschränkung, Qualitätssteigerung oder Zielgruppenerweiterung sowie einer strategischen Geschäftsfelderweiterung oder Umorientierung des Aufgabenspektrums (vgl. Nussli 2010, S. 20) begründen und somit kann sie sehr unterschiedliche Formen annehmen, z.B. Durchführung gemeinsamer Projekte oder Veranstaltungen, Programmabsprachen, Nutzung von Gebäuden und Geräten, gemeinsame Fortbildung oder gemeinsames Marketing etc. (vgl. Jütte 2002, S. 60). Jütte hat in einer Studie zu einer lokal-regionalen Institutionenlandschaft vielfältige Formen, Felder und Verständnisse von Kooperation rekonstruiert und kommt zu dem Schluss, dass dieses als „polyvalentes Handeln“ der Akteure in der Weiterbildung betrachtet werden kann (vgl. ebd. S. 309).

Innerhalb von sozialen Netzwerken stellt Kooperation die Interaktion der Akteure dar. Schäffter beschreibt Kooperation als bi- oder trilaterale Beziehung, die bewusst eingegangen und die nach Bedarf und orientiert an bestimmten Interessen aufgebaut wird (vgl. Schäffter 2004, S. 32f.). Netzwerke zeichnen sich durch eine größere Zahl kooperierender Institutionen aus und unterscheiden sich insbesondere in Bezug auf ihre Zielbestimmung: „Kooperationen werden in der Regel hinsichtlich eines definierten, konkret vereinbarten Zieles realisiert. Netzwerke vereinbaren zwar auch Ziele, machen aber eine Veränderung und Reflexion des Zieles zum Gegenstand der Netzwerkarbeit selbst. Netzwerke sind daher, was

ihre Ziele betrifft, offener, flexibler und dynamischer. Ziele können sich in Netzwerken oft durch Abgang oder Zugang von Netzwerkpartnern ändern“ (Dobischat u.a. 2006a, S. 27). Vor diesem Hintergrund wird auch ersichtlich, dass Kooperationen „sowohl Voraussetzungen von Netzwerken als auch Ergebnis von Vernetzungsaktivitäten zwischen Organisationen“ (Feld 2008, S. 9) sein können. Während Kooperationen bewusst und zumeist bilateral angelegt sind, müssen Netzwerke im multilateralen Sinne nicht zwangsläufig Kooperation beinhalten. Eine weitere Abgrenzung zwischen Kooperations- und Netzwerkbegriff kann durch die „Zurechenbarkeit des wechselseitigen Nutzens“ gezogen werden, da in Kooperationsbeziehungen der jeweilige Nutzen zumeist direkt zurückverfolgt werden kann (vgl. Schäffter 2004, S. 32f.).

2.3 Vernetzung als Begriff

Der Begriff Vernetzung betont die Handlungsdimension im Sinne von „networking“, d.h. das Zusammenbringen, Verbinden und Verknüpfen verschiedener Akteure und/oder Einrichtungen. Vernetzung fungiert somit als Bindeglied zwischen Kooperation und Netzwerk, denn mehrere bi- oder trilaterale Kooperationsbeziehungen können sich im Prozess des Vernetzens zu einem Netzwerk zusammenschließen. Vernetzung grenzt sich begrifflich vom Netzwerk insofern ab, dass die Nachsilbe „werk“ auf eine relative Festigung der Beziehungen und unter Umständen auf eine Institutionalisierung verweist und „ein Aufdauerstellen von bislang informellen, okkasionellen Beziehungen“ widerspiegelt (vgl. Schäffter 2004, S. 32). Vor diesem Hintergrund wird auch offenkundig, warum Netzwerke in Abgrenzung zu Kooperation als dauerhafte Beziehungszusammenhänge aufgefasst werden, während letztere eine tendenzielle eher kurz- oder mittelfristige zeitliche Perspektive zugesprochen wird.

3. Funktionsweise von Kooperationen und Netzwerken in der Weiterbildung

3.1 Erscheinungs- und Differenzierungsformen

Wie bereits angedeutet, können Kooperationen und Netzwerke sehr unterschiedliche Formen annehmen und in der Literatur finden sich eine Reihe von Typisierungen und Klassifizierungsvorschlägen, die vielfach auf empirischen Untersuchungen basieren.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass der Kooperationsbegriff, wenngleich damit, wie bereits dargelegt, vornehmlich auf die Interaktion der Akteure verwiesen wird, auch strukturell-institutionell ausgelegt werden kann: Nicht nur, dass Kooperationen programmatisch als „Organisationsformen Lebenslangen Lernen“ verstanden werden (vgl. Feld/Seitter 2009, S. 225), unter der begrifflichen Klammer „kooperative Bildungsarrangements“ werden heute jene vielfältigen kooperativ getragenen und realisierten Projekte, Initiativen, Maßnahmen oder Einrichtungen zu-

sammengefasst, die sich in der Weiterbildungspraxis finden lassen, z.B. Lernzentren oder Fusionen zwischen Bildungs- und Kultureinrichtungen (vgl. Dollhausen 2011, S.9). Bei diesen handelt es sich um Kooperationen, die einen hohen Institutionalisierungsgrad bzw. eine enge strukturelle Kopplung aufweisen.

Im Rahmen seiner empirischen Studie von Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung einer lokal-regionalen Institutionenlandschaft hat Jütte Kooperationen auf drei möglichen Handlungsebenen verortet:

1. Institutionelle Kooperation: eher grundsätzliche Kooperation, formalisierte Absprachen, längerfristige Zusammenarbeit auf Vertragsebene, von der Leitungsebene vereinbart oder „abgesegnet“
2. Aufgabenbezogene Kooperation: punktuelle Kooperation, zumeist anlass-/ereignisbezogen, projektbezogene Kooperation
3. Personelle Kooperationen: Kooperationsleistungen personenzentrierter Beziehungsgeflechte, die eher auf Mitarbeiterebene angesiedelt sind. Kennzeichen: „kleiner Dienstweg“, informelle Zusammenarbeit, personenbezogene Absprachen, können auch längerfristig und kontinuierlich sein (vgl. Jütte 2002, S. 65).

Darüber hinaus hat Jütte die vielfältigen Erscheinungsformen von Kooperationen, die er rekonstruieren konnte, entlang des Institutionalisierungsgrades in verschiedene Intensitätsstufen klassifiziert:

1. Informationsaustausch
2. Erfahrungsaustausch
3. Absprachen, kooperative Planung
4. Vermittlung von Teilnehmern
5. Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen
6. Formale Kooperation
7. Gründung einer gemeinschaftlichen Einrichtung (vgl. ebd. S. 61)

Jütte resümiert, dass „enge Kooperationen“ im Sinne einer rechtlichen Formalisierung oder kooperativen Programmplanung eher die Ausnahme darstellen, sondern lose Formen der Kooperationen überwiegen (ebd.). An anderer Stelle betont er auch die „Stärke schwacher Beziehungen“, die eine höhere Informationszirkulation mit sich bringen (vgl. ebd. S. 121). Auch Arbeitskreise – zu denen die Weiterbildungsverbünde z.T. hohe Ähnlichkeiten aufweisen – stellen „lose verkoppelte Systeme“ dar, die „dichte Kommunikation“, die funktionale Lösung von Problemen, die Kompensation von Abstimmungsdefiziten oder die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen (vgl. ebd. S. 238f.).

Hinsichtlich aufgabenbezogener Kooperationen subsumiert Nuissl vier typische Aufgabenkonstellationen in Kooperationsbeziehungen:

- Komplementäre Kooperation: Hier bringt jeder Partner etwas ein, was dem anderen fehlt, etwa bestimmte Angebote, einen gewachsenen Adressatenbezug oder technische Ausstattung.
- Subsidiäre Kooperation: Hier arbeiten Partner zusammen, um gemeinsame Aufgaben effektiver und effizienter bewältigen zu können, etwa Werbung, Fortbildung oder Beratung.
- Supportive Kooperation: Hier arbeiten Einrichtungen zusammen, die gänzlich unterschiedliche Aufgaben haben, sich aber für einen bestimmten Zweck gegenseitig unterstützen, finanzieren und sponsern.
- Integrative Kooperation: Hier wird inhaltlich zusammen gearbeitet bei der Entwicklung von Angeboten, Projekten, Konzepten und Curricula, die dann als gemeinsames Produkt erscheinen (vgl. Nuissl 2010, S. 67).

Auch im Hinblick auf Kooperationen in Netzwerkbezügen in der Weiterbildung liegen mittlerweile einige Systematisierungen und Klassifizierungen vor. Ausgehend von Ergebnissen des Förderprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ differenzieren Reupold u.a. netzwerkartige Kooperationen auf horizontaler (also zwischen verschiedenen Weiterbildungsanbietern) und vertikaler Ebene (also zwischen Anbietern mehrerer Bildungsbereiche) und subsumieren schließlich drei verschiedene Akteurskombinationen:

- Typenidentische Partnerschaften, die aus horizontalen Kooperationen bestehen und das höchste Risiko einer direkten Konkurrenzsituation mit sich bringen.
- Typenübergreifende Partnerschaften, die sich aus vertikalen Kooperationsstrukturen bilden und die potenziell weniger Konkurrenz hervorbringen.
- Komplementäre Partnerschaften, die abhängig von der Art der Einrichtungen, sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationsstrukturen herausbilden können und deren Partner bedingt in Konkurrenz zueinander stehen (vgl. Reupold u.a. 2009b, S. 575).

In einem ähnlichen Zugriff, aber unter Berücksichtigung von Einrichtungen, deren primärer Organisationszweck nicht in der Bereitstellung von Bildungs- und Lernangeboten liegt, systematisieren Feld und Seitter interorganisationale Vernetzungen im Bereich der Weiterbildung wie folgt:

- „Reine *Bildungsnetzwerke*, d.h. bei den am Netzwerk teilnehmenden Organisationen handelt es sich um Einrichtungen mit dem zentralen Organisationszweck der Ermöglichung und Begleitung von Bildungs- und Lernprozessen (z.B. Schulen, Volkshochschulen, Universitäten) bei einer gleichzeitigen öffentlichen Verantwortung. Hinzuzählen lassen sich hier auch reine Weiterbildungsnetzwerke, bei denen sich auf einer horizontalen Ebene insbesondere öffentliche Weiterbildungseinrichtungen vernetzen.“

- „*Integration kommunaler Bildungs- und Kulturdienstleistungen*, um sich zum einen mit dem öffentlichen Dienstleistungen keine eigene Konkurrenz zu schaffen und zum anderen vorhandene Synergieeffekte optimal nutzen zu können.“
- „In einer dritten Variante (bei der die beiden ersten integriert sein können) geht es um die *Vernetzung von Weiterbildungseinrichtungen* mit unterschiedlichen Akteuren aus der Region. In solchen Netzwerken agieren neben den Weiterbildungseinrichtungen insbesondere auch Organisationen, die „Bildung“ nicht als primären Organisationszweck aufweisen (z.B. Wirtschaftsunternehmen) und zudem nicht direkt in öffentlicher Verantwortung stehen (vertikale Vernetzung als Ergänzung oder Alternative zu horizontalen Vernetzungen)“ (Feld/Seitter 2009, S. 229f.).

Im Rahmen der zweiten Evaluationsphase der „Lernenden Regionen“ sind die beteiligten Netzwerke entlang einer Organisationsdimension (Pole: zentral – dezentral) und einer Innovationsdimension (Pole: Produktinnovation – Prozess-/Strukturinnovation) typisiert und in fünf Idealtypen überführt worden:

1. Regionalentwickler: Zentrales und strukturinnovatives Netzwerk

Diese tendenziell zentral organisierten Netzwerke (z.B. in Form eines Netzwerkmanagements, das in der Wirtschaftsförderung angesiedelt ist), in denen eine größere Anzahl regionaler, heterogener Akteure eingebunden sind, tragen aktiv zur Regionalentwicklung bei und verfolgen häufig Maßnahmen einer regionalen Gesamtstrategie. Die Strukturinnovation liegt in der Ermöglichung eines Forums für Akteure, die bislang wenig oder kaum an der Regionalentwicklung beteiligt waren.

2. Strukturentwickler: Dezentrales und strukturinnovatives Netzwerk

Dieser Netzwerktyp zeichnet sich durch eine dezentrale Organisation und eine mittlere Anzahl von Netzwerk Beteiligten aus, die auf die Gestaltung konkreter Bildungsinfrastrukturen abzielt, z.B. in Form einer kooperativen Öffentlichkeitsarbeit. Im Vordergrund stehen (noch) wenige direkte Bildungsdienstleistungen, das Netzwerk stellt eher eine Vorstufe zu diesen dar.

3. Initiator: Zentrales und produktorientiertes Netzwerk

Die Netzwerke dieses Typus sind tendenziell zentral organisiert, verfügen über eher weniger Mitglieder und einen hohen Institutionalierungsgrad, z.B. in Form eines Vereins. Die Innovation liegt in der Initiierung und Konzeption von Bildungsdienstleistungen für die Netzwerkmitglieder durch ein Netzwerkmanagement. Da die Leistungserbringung in der Regel außerhalb des Netzwerkes erfolgt, ergeben sich (tendenziell) selten oder geringe Einnahmen für das übergeordnete Netzwerk.

4. Produktwerkstatt: Dezentrales und produktorientiertes Netzwerk

Das tendenziell dezentral organisierte Netzwerk entwickelt und vertreibt Bildungsprodukte von einer großen Anzahl an Partnern an vielen Projektstandorten in Subnetzwerken. Die Innovation liegt in der regionalen Breitenwirkung, die sich aus der Umsetzung von Bildungsprodukten seitens der Netzwerkmitglieder und weniger aus dem Netzwerkmanagement ergibt, wodurch zugleich eine hohe direkte Einwirkungsmöglichkeit auf die Förderung lebenslangen Lernens entstehen kann.

5. Grenzöffner

Dieser Typus findet sich vor allem in grenzüberschreitenden Netzwerken, z.B. in Form von Verwaltungsbezirken oder geographischen Grenzen. Die Organisation ist als Mischform zu beschreiben: Einerseits erfordert es einen starken zentralen Netzwerkkern, um grenzüberschreitende Aktivitäten zu koordinieren, andererseits erzwingt die Grenzsituation ein Mindestmaß an Dezentralität, um das Netzwerk an allen Grenzseiten zu repräsentieren. Die Innovation liegt in der Überwindung regionaler Grenzen und in der Etablierung grenzüberschreitender Aktivitäten (vgl. Tippelt u.a. 2008 S. 173-177).

Feld konstatiert, dass es insgesamt schwierig ist „eine allgemeingültige Kategorisierung von Netzwerkformen vorzunehmen, da die konkrete Ausgestaltung von Netzwerken durch etliche Differenzierungskriterien beeinflusst wird und somit ebenso viele Unterscheidungsvarianten bestehen“ (Feld 2008, S. 35). Neben Kategorien wie Hetero- bzw. Homogenität, Formalisierungsgrad oder Intensität der Kooperation, die in den skizzierten Klassifizierungen und Typologien herangezogen werden, bedienen sich Bienzle u.a. der Kategorie des Organisationsgrads, um die organisationale Gestaltung von Netzwerken entlang mehrerer Dimensionen beschreiben zu können:

Dimension	Organisationsgrade
Themenspezifität	gering/hoch
Moderation	gleichbleibend/wechselnd
Freiwilligkeit	gering/hoch
Hierarchie	hierarchisch/kollegial
Dauer	ständig/zeitweise
Turnus der Treffen	diskontinuierlich/kontinuierlich
Größe (Anzahl der Treffen)	klein/groß
Arbeitsleistung	gering/stark
Exklusivität	niedrigschwelliger/begrenzter Zugang
Formalisierung	hoch/gering
Heterogenität	homogen/heterogen
Reichweite	lokal/international

(vgl. Bienzle u.a. 2007, S. 17).

Diese Dimensionen lassen sich prinzipiell auf sämtliche Netzwerke und Kooperationen in der Weiterbildung anwenden.

3.2 Problemdimensionen und hinderliche Einflussfaktoren

Wie bereits angedeutet, gelten Netzwerke grundsätzlich „als flüchtige, dynamische Gebilde, die sich in ihrem lockeren, hierarchielosen, gleichwohl personenabhängigen Beziehungsgefüge entziehen“ (Mickler/Seitter 2010, S. 170) und auch „Bildungsnetze sind – wie andere soziale Beziehungsgeflechte auch – höchst fragil, störungsgefährdet und konfliktträchtig. Sie entstehen und funktionieren nicht voraussetzungslos, und einmal hergestellte Harmonie bleibt ohne weitere Anstrengungen kein Dauerzustand“ (Gnahs 2012, S. 124). In der sozialwissenschaftlichen Netzwerktheorie werden acht grundlegende Spannungsverhältnisse benannt, die nicht auflösbar, sondern als dauerhafte strukturelle Verankerung in Netzwerken bestehen:

- Autonomie und Abhängigkeit
- Vertrauen und Kontrolle
- Kooperation und Wettbewerb
- Flexibilität und Spezifität
- Vielfalt und Einheit
- Stabilität und Fragilität
- Formalität und Informalität
- Ökonomie und Herrschaft (vgl. Sydow 2006).

Trotzdem ist es möglich diese Spannungsverhältnisse und das Auftreten möglicher Folgeerscheinungen zwischen den einzelnen Netzwerkteilnehmenden zu thematisieren (vgl. Feld 2008, S.14) und auch die Frage nach der Steuerung von Netzwerken resultiert vor allem aus diesen basalen Spannungsverhältnissen. Ausgehend von Ansätzen der sozialwissenschaftlichen Netzwerktheorie und empirischen Befunden formuliert Messner sieben Problemdimensionen, die u.a. auch Grenzen und Schwierigkeiten der Steuerung aufzeigen. Zunächst benennt er das Problem einer großen Anzahl von Netzwerkakteuren, die zwangsläufig zu multilateralen Verhandlungs-, Koordinations- und Abstimmungsbedarfen führen und hohe Anforderungen an alle Beteiligten mit sich bringt (Messner 1994, S. 566-569). Die Zeitdimension von Entscheidungen stellt ein zweites Problemfeld dar, denn die Interessen der Einzelakteure sind häufiger kurzfristig ausgerichtet als das Interesse des Gesamtnetzwerkes, was nach Messner zu suboptimalen Entscheidungen führen kann. Durch das Interesse an dauerhafter und stabiler Kooperation in Netzwerken, kann es auch zu Konfliktvermeidung und inkrementellen Wandel kommen: „Innerhalb des Netzwerkes werden Diskussionen und Problemlösungen, die auch grundlegende Umorientierungen miteinschließen würden und die die Interessen wichtiger Akteure des Netzwerkes negativ tangieren könnten, eher zurückgestellt. Status-quo-Orientierungen, die auf in der Vergangenheit abgeschlossenen Vereinbarungen basieren und weniger die Gegen-

warts- geschweige denn die Zukunftsinteressen reflektieren, sind denkbar“ (ebd. S. 571). Als dritte Problemdimension wird die institutionelle Konsolidierung angeführt, „die zugleich Bedingungen und Gefährdung der Funktionsfähigkeit von Netzwerken darstellt. Mit der Verstetigung und Stabilisierung von Akteursbeziehungen, also den kumulierten Investitionen in die Kooperation, steigen gleichzeitig die Kosten eines Ausstiegs aus dem Netzwerk und damit mittelbar auch die Kompromissbereitschaft. Das Netzwerk muss seine Bindungsstruktur daher zwischen Desintegration und Erstarrung, zwischen zu schwachen und zu starken Bindungen, zwischen Funktionalität und Dysfunktionalität ausgestalten. Netzwerke sind demnach keineswegs immer innovativ, sondern durchaus auch borniert, pfadreproduzierend und in Ingroup-Outgroup-Denken gefangen“ (Schwarz/Weber 2011, S. 39 in Anlehnung an Messner 1994). Als weitere Problemdimensionen führt Messner das Koordinationsproblem an, das sich vor allem aus dem Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit ergibt, wodurch Lösungen gewählt werden können, die sich für das Gesamtnetzwerk eher suboptimal darstellen. Damit verbunden ist die fünfte Problemdimension des Verhandlungsdilemmas, denn „einerseits bedarf es offener, fairer und vertrauensvoller Kommunikation, andererseits wird strategisches Handeln, Informationsmanipulation, Bluffen und Drohen im Aushandlungsprozess wahrscheinlich“ (ebd. S. 40). Die Problematik ungleich verteilter Machtressourcen stellt die sechste Dimension dar, die aus ungleicher Ausstattung von Ressourcen hervorgeht. Das Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation fasst Messner als siebte Problemdimension auf, das sich auch bei Sydow widerspiegelt (vgl. Messner 1994, S. 589ff.).

Neben diesen eher grundlegenden Spannungsverhältnissen und Problemdimensionen sind mittlerweile auch problem- und konfliktbezogene Aspekte sowie hinderliche Faktoren von Netzwerken und Kooperationen in der Weiterbildung bekannt, die zum Teil auf empirischen Untersuchungen beruhen. So beschreibt beispielsweise Nussli typische Konfliktpotenziale, die in Kooperationen und Netzwerken der Weiterbildung auftreten können:

- unterschiedliche Belastung der Partner
- unterschiedlicher Nutzen von gemeinsamen Produkten
- unabgesprochene Aktivitäten
- Kooperationen mit anderen Einrichtungen
- Misstrauen
- fehlende Transparenz
- fehlende Regeln
- Kommunikationsprobleme
- unterschiedliche Werte und Ziele (vgl. Nussli 2010, S. 68).

Als weitere Aspekte ließen sich noch die Konkurrenz zwischen den Netzwerkakteuren, die Begegnung mit „unbeliebten Nachbarn“, Kosten-Nutzen-Relation oder die Balance zwischen Nähe und Distanz anführen (vgl. ebd. S. 41ff.; Feld 2008,

S. 45f.). Dollhausen und Mickler konstatieren, dass „die hier genannten Konfliktfelder (...) oftmals mit der Tatsache [korrespondieren], dass strukturelle, organisatorische wie auch kulturelle Aspekte, die in Kooperationen an Bedeutung gewinnen, im Vorfeld der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen nicht oder nur ungenügend beachtet wurden“ (Dollhausen/Mickler 2012, S. 74). Auch sie verweisen auf Aspekte, die Kooperation behindern und erschweren, wie z.B.

- die verschärfte Konkurrenz zwischen öffentlichen und privaten Weiterbildungsanbietern
- die vielfach mangelnden finanziellen und zeitlichen Ressourcen der Einrichtungen
- der Zweifel an der Wirtschaftlichkeit von Kooperationen und Netzwerkarbeit
- unterschiedliche Rechtsstellungen und mithin Entscheidungsspielräume der Einrichtungen, die wiederum Kommunikationsprobleme mit sich bringen können (vgl. ebd. S. 29).

Darüber hinaus wird häufig auch

- ein zu einfaches Verständnis von Kooperation zugrunde gelegt
- der Nutzen von Kooperationen für die beteiligten Partner nicht klar genug herausgearbeitet
- sowie der Ressourceneinsatz für den Aufbau und die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen unterschätzt und vielfach erst spät erkannt, dass sich ein erwarteter Nutzen der Kooperation nicht von selbst einstellt, sondern mit Ausgaben und Kosten verbunden ist (vgl. ebd. S. 30f.).

Auch in einer empirischen Untersuchung von Feld werden Schwierigkeiten und Problemfelder deutlich, die sich auf der Ebene von Netzwerken vollziehen. Dabei rekonstruiert er vier potenzielle Problemfelder:

1. Unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander.
2. Unklare Abgrenzungen und Profilschwächen treten auf.
3. Unzureichende Führung/Organisation durch das Netzwerkmanagement entsteht.
4. Das Problem der Nachhaltigkeit wird nicht hinreichend thematisiert (vgl. Feld 2011, S. 88).

3.3 Erfolgsbedingungen und positive Einflussfaktoren

Erfolgs- und Gelingensbedingungen von Netzwerken finden sich in Fülle in der Literatur. Diese lehnen sich dabei teilweise an empirische Befunde an wie z.B. aus den bereits skizzierten einschlägigen Evaluationen. Darüber hinaus liegen auch einige eher analytisch einzuordnende Beiträge vor, die sich mit dem Erfolg und Gelingen von Netzwerken im (Weiter-) Bildungsbereich (z.B. Wohlfart 2006) befassen. Die Grenzen zu Handlungsempfehlungen, die eher der Ratgeberliteratur zuzurechnen wären, sind dabei fließend (z.B. Helmcke 2008).

Schäffter benennt vier zentrale Faktoren, die zur Konstitution eines Netzwerkes führen und gleichsam als positive Einflussfaktoren für die Netzwerkbildung aufgefasst werden können:

- die Vielzahl autonomer Akteure
- die Unterschiedlichkeit auf der Basis einer emotional tragfähigen Gemeinsamkeit (gemeinsames Ziel, Interesse, Vertrauensgrundlage)
- Anlässe als Aktivierung latenter Beziehungsnetze
- aktive Beziehungspflege (vgl. Schäffter 2001, S. 12f.).

Wenngleich die gelungene Herstellung eines Netzwerkes noch keine Garantie für dessen Erfolg in kurzer, mittlerer und größerer Reichweite darstellt (vgl. Nuissl 2010, S. 102), „wird in der disziplinübergreifenden Literatur die Annahme formuliert, dass die tragenden Momente von Netzwerken die Elemente Beziehung, Kommunikation und Kooperation und Unterstützung sind“ (Feld 2008, S. 41).

Im Rahmen der Evaluation der „Lernenden Regionen“ sind dazu auch eine Reihe von Erfolgsfaktoren für die Netzwerkbildung in Anlehnung an Reuling (2000) herausgearbeitet worden:

- Selbstorganisation
- Bottom-Up-Steuerung
- Flexibilität der Strukturen
- Partnership (offene, unhierarchische Strukturen)
- direkte Kommunikation face to face
- Schnittstellen zwischen divergierenden Bezugssystemen
- Herstellen von Win-Win-Situationen (vgl. Dobischat u.a. 2006b, S. 59; Reuling 2000).⁵⁸

Darüber hinaus sind die Akteure auch zu förderlichen Faktoren der Netzwerkbildung befragt worden. Vor allem

- das Bestehen eines Netzwerkmanagements
- die räumliche Nähe des Aktionsbereichs
- das Vertrauen unter Netzwerkpartnern
- die Projektförderung
- die Bekanntheit der Netzwerkpartner im Vorfeld
- die Zuverlässigkeit der Netzwerkpartner
- der gute Informationsfluss
- die Unterstützung durch politische Entscheidungsträger

⁵⁸ In Anlehnung an Faulstich/Vespermann/Zeuner 2001 kann noch ergänzt werden: Offenheit des Leistungsspektrums und Verknüpfung verschiedener Politikfelder (zit. nach Gnahn 2004).

- die Intensität des Erfahrungsaustauschs
- der Abschluss von schriftlichen Kooperationsvereinbarungen
- die gegenseitige Verpflichtung und Verbundenheit
- das Vorhandensein von Netzwerkpromotor/inne/n

schiene bedeutsam zu sein (vgl. ebd. S. 75). Im Rahmen der zweiten Evaluationsphase sind schließlich zentrale Faktoren herausgearbeitet worden, die den Erfolg der Netzwerke begünstigen. Grundlegend scheinen das Vertrauen unter den Netzwerkpartnern sowie eine gemeinsame Netzwerkidentität zu sein, die auch die Legitimation des Netzwerkes in der Außenwirkung stabilisiert. Auch personelle Kontinuität (vor allem von Schlüsselpersonen im Netzwerk) hat sich als bedeutsamer Gelingensfaktor gezeigt (vgl. Tippelt u.a. 2009c, S. 14f.).

Büchter weist im Rahmen einer Fallstudie von Kooperationen und Vernetzungen von Trägern der beruflichen Weiterbildung in Ostfriesland darauf hin, dass diese stabiler erscheinen, wenn sie entgegen einer Verordnung „von unten gewollt sind“ und „dass die Bereitschaft zur Kooperation bzw. die Funktionsfähigkeit von Kooperationen oder Netzwerken in der Weiterbildung davon abhängt, inwieweit

- eine Problemlösung eine Kooperation mit anderen erfordert,
- die unmittelbaren und mittelbaren Beteiligten einen Nutzen erkennen,
- die Kooperationsakteure eigene materielle oder immaterielle Vorteile sehen,
- ihre Autonomie und ihr Status auf dem Anbietermarkt zumindest nicht gefährdet werden,
- sie Vertrauen haben zu anderen Kooperationspartnern bzw. Unterstützern,
- eigeninitiativ handeln und eigene Interessen miteinbringen können“ (Büchter 2000, S. 278).

Als Resümee hält Büchter fest, „dass Kooperationssteuerungsinstanzen am ehesten dann funktionieren, wenn sie nach Anknüpfungspunkten oder Einklinkstellen in der Region suchen, also bestehende Kooperationskulturen, Kooperationspraktiken und -modi, -beziehungen, -interessen und -bedarf sowie Kooperationswiderstände ausfindig machen und bei der Ausformulierung ihrer beabsichtigten Kooperationsstrategien mitberücksichtigen“ (ebd. S. 278f.). Auch Dollhausen und Mickler argumentieren in ähnlicher Weise und weisen darauf hin, dass nicht nur „eine vertrauensvolle Kommunikation die Grundlage gelingender Kooperationsbeziehungen darstellt“, sondern auch „Fremdverstehen“ als eine zentrale Kompetenzanforderung vorhanden sein sollte (Dollhausen/Mickler 2012, S. 78ff.), denn „das Verstehen der jeweils anderen Organisationskultur [ist] eine unabdingbare Voraussetzung, um in einer je gegebenen Konstellation von Kooperationspartnern Ansätze und Spielräume für die Entwicklung einer gemeinsamen *Kooperationskultur* finden und umsetzen zu können“ (ebd. S. 81).

3.4 Steuerung, Koordination und Netzwerkmanagement

Insgesamt wird die Existenz eines Netzwerkmanagements als ein bedeutender netzwerkförderlicher Faktor betrachtet: „Es ist Scharnier und Drehscheibe unter anderem von Information, Transparenz, Motivation, Kooperation, Kommunikation und Orientierung, und das nicht nur unter strategischen Gesichtspunkten wie z.B. das Austarieren von Kooperation und Konkurrenz, sondern besonders in Krisensituationen (...), die zu erheblichen Umbrüchen und Destabilisierungen in den Netzwerken führen können“ (Dobischat u.a. 2006b, S. 86) – so eine Erkenntnis aus den „Lernenden Regionen“. Auch in der zweiten Evaluationsphase wird die zentrale Bedeutung eines Netzwerkmanagements herausgestellt (Tippelt u.a. 2009b, S. 193).

Die Notwendigkeit von Steuerung wird vor allem mit zunehmender Größe virulent, denn dadurch nimmt die innere Komplexität der Netzwerke und der Bedarf an institutionalisierter Abstimmung, Koordination und Steuerung zu (vgl. Dobischat u.a. 2006b, S. 60): „Der interne Abstimmungsbedarf wächst in jedem Fall, sodass institutionalisierte Interaktions- und Abstimmungsstrukturen geschaffen werden müssen, die eine Eigendynamik entwickeln können, die für die einzelnen Partner unter bestimmten Bedingungen nicht mehr hinreichend transparent erscheinen“ (ebd. S. 61). Für Dobischat u.a. setzt sich das Netzwerkmanagement aus jenen Praktiken zusammen, „mit denen der Versuch unternommen wird, eine Netzwerkentwicklung und damit die Strukturation des polyzentrischen Systems regionales Netzwerk reflexiv zu steuern.“ Dabei soll das Netzwerkmanagement Selektions-, Allokations-, Regulations- und Evaluationsfunktionen übernehmen (vgl. ebd. S. 70ff.), die sich auch in den von Mickler beschriebenen konkreten Aufgaben widerspiegeln, die von ihr ausgehend von einer Literaturanalyse überblicksartig dargelegt worden sind:

- Netzwerkentwicklung vorantreiben
- Netzwerkakteure gewinnen
- Aufgaben und Rollenverteilung vereinbaren
- Vertrauen aufbauen
- Kommunikation fördern
- Konflikte schlichten
- heterogene Gruppen moderieren und motivieren
- Ressourcen erkennen und aktivieren
- gegenseitige Erwartungen transparent halten
- Ordnung herstellen bei gleichzeitiger Zulassung von Unordnung
- Leitmotive und Ziele gemeinsam erarbeiten (vgl. Mickler 2009, S. 26).⁵⁹

⁵⁹ Diese Aufgaben werden in ähnlicher Weise auch im Rahmen der Ergebnisse der begleitenden Evaluation der „Lernenden Regionen“ genannt (Tippelt u.a. 2009b, S. 193ff.).

Wenngleich die Konkretion dieser Aufgaben ein erfolgreiches Management von Netzwerken suggerieren mag, so lässt sich nicht darüber hinweg täuschen, dass diese von einem grundsätzlichen Steuerungsproblem betroffen sind, „das sich nicht lösen, sondern allenfalls behandeln lässt. In der Netzwerktheorie wird daher betont, dass „Netzwerksteuerung“ nicht in Analogie zur klassischen, rationalen Organisationssteuerung verstanden werden darf. Denn es muss gewährleistet sein, dass die im Netzwerk ermöglichten und gepflegten Beziehungen zwischen den Akteuren als Beziehungen zwischen eigenständigen und gleichberechtigten Partnern erhalten bleiben“ (Dollhausen/Gnahn 2006, S. 7). Gerade weil Netzwerke spezifische Strukturmerkmale aufweisen wie z.B. Flexibilität, Dezentralität oder Selbstorganisation, durch welche ihre Attraktivität gegenüber klassischen Organisationen begründet wird, birgt der Zugriff über Steuerung auch Risiken, denn „zugleich ist daran insofern eine sensible Gestaltungsfrage gekoppelt, als damit die Zuweisung einer herausgehobenen Position innerhalb von Netzwerken einhergeht“ (Schwarz/Weber 2010, S. 73). Die Steuerung von Netzwerken bzw. Netzwerkmanagement wird zunehmend als professionelle Aufgabe betrachtet und vor diesem Hintergrund lassen sich auch die skizzierten Spannungsverhältnisse und Risiken von Steuerung professionell bearbeiten. Zum einen im Sinne von „Netzwerken als professionelle Kompetenz und integrativer, aber wesentlicher Teilaspekt des professionellen Handelns für jeden Weiterbildungner“ oder zum anderen in Anlehnung an die bereits skizzierten Aufgaben als ein eigenständiges professionelles Handlungsfeld, das häufig angebunden an bildungspolitische Förderprogramme projektförmig mit entsprechenden befristeten Stellen angelegt ist (vgl. Mickler 2009, S. 32). Vor diesem Hintergrund stellt für Mickler Netzwerkmanagement eine „genuin pädagogische Aufgabe“, die professionell erfüllt werden kann: „Das Paradox, dass Netzwerkstrukturen Komplexität reduzieren und gleichzeitig steigern, ist gleichzusetzen mit der strukturellen Verfasstheit des Systems Weiterbildung an sich. Es ist gekennzeichnet durch schwer lösbare Antinomien, wie z.B. Vertrauen vs. Misstrauen, Symmetrie vs. Asymmetrie, Nähe vs. Distanz, Entscheiden vs. Begründen, Gleichheit vs. Differenz und Reglementierung vs. Offenheit. Pädagogische Handlungen beschäftigen sich stets mit dynamischen Bildungsbedarfen, Querschnittsaufgaben sowie heterogenen und komplexen Problemlagen. In Netzwerkstrukturen treten diese Spannungsverhältnisse und stetigen Veränderungen auf Grund mehrerer organisationaler individueller und übergreifender Interessen gehäuft und verstärkt auf. Da die bloße Existenz von Netzwerken keinesfalls ihre Funktionen sichert, sondern weitere Integrationsanstrengungen und Abstimmungsnotwendigkeiten erforderlich sind, ist das professionelle Management von Netzwerken als Change Management zu verstehen und als unerlässlich zu bewerten“ (ebd. S. 32f.).

Die skizzierten Aufgaben können in Anlehnung an Windeler (2001) als hierarchische oder heterarchische Netzwerkregulierung ausgelegt werden. Bei der hierarchischen Netzwerkregulierung werden Netzwerkstrategien und -praktiken seitens des Netzwerkmanagements vorgegeben sowie Bedingungen für die Selektion von Netzwerkpartnern, notwendige Ressourcen etc. geschaffen. „Die Netzwerk-

struktur lässt dabei offen, ob alle genannten Managementaufgaben von einer zentralen koordinierenden Stelle erfüllt werden oder ob die Aufgaben an verschiedenen Stellen des Netzwerks delegiert werden“ (vgl. Dollhausen/Gnahn 2006, S. 9). Bei der heterarchischen Netzwerkregulierung stehen Partizipation, die gemeinsame Festlegung von Zielen des Netzwerks sowie die Aushandlung von Netzwerkpraktiken im Vordergrund (vgl. ebd.).

3.5 Entwicklung und Verstetigung

Fragen der Entwicklung und Verstetigung von Netzwerken und Kooperationen sind seit je her virulent und „ein zentrales Problemfeld ist hierbei, dass viele Netzerkbildungen (...) in der Entstehungs- und ersten Arbeitsphase durch Fördermittel unterstützt werden, diese jedoch nach einer bestimmten Zeit wegfallen und sich dann die Frage nach Verstetigung stellt (...). Das gegenwärtig vorhandene erwachsenenpädagogische, wissenschaftlich-fundierte Wissen über Überdauerungstendenzen, Verstetigungsstrategien oder dauerhaft tragfähige und förderungsunabhängige Organisationsstrukturen von Netzwerken (insbesondere bei solchen, deren finanzielle Förderung abläuft) ist noch relativ gering“ (Feld, 2008 S. 49f.).

In den Evaluationen der „Lernenden Regionen“ sind auch Aspekte der Entwicklung und Verstetigung der beteiligten Netzwerke thematisiert worden – häufig unter der begrifflichen Klammer „Nachhaltigkeit“. ⁶⁰ Bereits in der ersten Evaluationsphase werden die in den Förderrichtlinien formulierten „Dimensionen der Nachhaltigkeit, die bei der Erreichung der Zielvorgaben eine dauerhafte Veränderung der regionalen Bildungslandschaft bewirken sollen“ (vgl. Dobischat u.a. 2006b, S. 77), in den Blick genommen. Dabei werden der organisatorische Bestand der Netzwerke sowie ihre dauerhafte Finanzierung über den Förderzeitraum anhand einiger Tendenzen aus den quantitativen Befragungen der Netzwerkakteure thematisiert, aber im Wesentlichen „lässt sich kaum eine eindeutige Prognose über die Verstetigung der Netzwerke abgeben“ (ebd. S. 82). Zwar werden die in den Netzwerk entstandenen Organisationsstrukturen insgesamt als hinreichend beschrieben, wenngleich die Befragten die Entwicklungsqualität der Organisationsstrukturen im Verlauf als eher schlechter eingeschätzt haben (ebd. S. 78). Damit verbunden wird als wesentliche Schwierigkeit die steigende Netzwerkgröße angegeben, die zu wachsender Unzufriedenheit geführt habe. In diesem Zusammenhang wird von den Autoren auf ein grundsätzliches Problem verwiesen, das zugleich auf eine Herausforderung hinsichtlich Verstetigung hinweist: „Für den Bestand der Netzwerke ist es wichtig, alle Beteiligten hinreichend in das Netzwerkgeschehen und in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Dies wird

⁶⁰ Insgesamt wird das angesprochene Problemfeld zwar häufig über den Begriff Nachhaltigkeit eingeholt, aber zumeist bleibt unklar, was mit Nachhaltigkeit im Kontext von Kooperationen und Vernetzungen in der Weiterbildung gemeint ist. Der Begriff stammt aus der Forstwirtschaft und heute wird er vor allem im Rahmen globaler Umweltproblematiken, der allgemeinen Bedürfnisbefriedigung und bezüglich des Ressourcenanspruchs gegenwärtiger im Hinblick auf zukünftige Generationen verwendet (vgl. Kaufmann 2004, S. 174-180; Rieg 2008, S. 2ff.). Vor diesem Hintergrund erschließt sich die Verwendung im vorliegenden Problemkontext nur vage.

mit zunehmender Größe der Netzwerke schwieriger, so dass zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen und entsprechende Strukturen zu schaffen sind“ (ebd. S. 79). Die Einschätzung wird dann auch mit der Notwendigkeit eines dauerhaften Netzwerkmanagements verbunden, die sowohl in der ersten als auch zweiten Evaluationsphase als zentrales Ergebnis herausgestellt wird (z.B. Tippelt u.a. 2009b, S. 195).

Desweiteren wird die „finanzielle Nachhaltigkeit“ unter Berücksichtigung der degressiven Förderung der Netzwerke thematisiert, die auf die langfristige und dauerhafte Eigenfinanzierung abzielt zur Sicherung des eigenen Fortbestands über den Zeitraum der Förderung hinaus (vgl. Dobischat u.a. 2006b, S. 83). Dabei zeigt sich, dass diese Form der Förderung insbesondere für Netzwerke in wirtschaftlich- und strukturschwachen Regionen problematisch ist.

Aspekte der dauerhaften Finanzierung der Netzwerke finden auch in der zweiten Evaluationsphase Berücksichtigung und so werden in einer ersten Ergebnisveröffentlichung aus der Perspektive von „Nachhaltigkeit“ vor allem ökonomische und finanzierungsbezogene Aspekte untersucht, wie z.B. das seitens der Fördergeber auferlegte Vorlegen eines Businessplans zur Herstellung von Nachhaltigkeit. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob Businesspläne vorliegen und welche Umstände für die Erstellung hilfreich waren wie z.B. die Kontinuität des Netzwerkmanagements oder eine optimistische Einstellung dazu (vgl. Kuwan u.a. 2009, S. 197f.).

Ferner sind die Netzwerkakteure durch eine Online-Befragung nach ihrer finanziellen Beteiligung am Netzwerk nach dem Ablauf der Förderung, nach ihren strategischen Schwerpunkten zur Weiterführung der Netzwerke sowie nach der Marktfähigkeit von Lernprodukten befragt worden (vgl. ebd. S. 198-205.). Auch hier werden grobe Tendenzen sichtbar, z.B. dass etwa jeder dritte Netzwerkakteur sich nach Ablauf der Förderung finanziell beteiligen will oder dass eine Strategie zur Weiterführung der Netzwerkarbeit in der Akquisition von Fördermitteln liegt. Auch wird Kommunen und Betrieben „eine Schlüsselrolle für die Nachhaltigkeit“ zugewiesen (vgl. ebd. S. 204f.).

In der abschließenden Veröffentlichung werden in Anlehnung an die vorangegangenen Evaluationsergebnisse schließlich drei Schwerpunkte der Nachhaltigkeit ausgewiesen:

- organisatorische Nachhaltigkeit (über den Förderzeitraum hinaus)
- produktbezogene inhaltliche Nachhaltigkeit (Sicherung von Arbeitsergebnissen)
- finanzielle Nachhaltigkeit (Finanzierung über den Förderzeitraum hinaus) (vgl. Emminghaus/Tippelt 2009, S. 20; Tippelt u.a. 2009b, S. 194-198).

Im Hinblick auf alle drei werden grundlegende Faktoren genannt, die Nachhaltigkeit hervorbringen könnten bzw. vielmehr sollten. Neben der hohen Bedeutung eines professionell agierenden Netzwerkmanagements werden vor allem Aspekte genannt, die z.T. an allgemeine Handlungsempfehlungen von Netzwerkarbeit erinnern, wie z.B. die Herstellung von „win-win-Situationen“ für alle Netzwerkbeteiligten (vgl. ebd. S. 196).

Neben diesen empirischen Befunden aus den „Lernenden Regionen“ liegen einige Arbeiten vor, die sich der Entwicklungs- und Verstetigungsproblematik durch einen analytischen Zugang nähern. So greift beispielsweise Elsholz in Anlehnung an ein Netzwerkentwicklungsmodell mit vier Phasen (die Sondierungs-, Initiierungs-, Stabilisierungs- und Verstetigungsphase) die vorliegende Problemstellung auf, die sich für ihn vor allem nach dem Wegfall der Fördermittel für Bildungsnetzwerke stellt (Elsholz 2006, S. 37). Die Frage, inwieweit ein Netzwerk seine Arbeit fortsetzen kann, stellt sich dabei vor allem beim Wechsel von der Stabilisierungs- zur Verstetigungsphase. An diesem Übergang, in dem Netzwerke zumeist ihren temporären, eher projektförmigen Charakter verlassen, verortet er modellhaft einen „kritischen Punkt (...)“, der durch präventive Maßnahmen zu überbrücken sei (ebd. S. 39). Dafür schlägt er verschiedene Strategien der Verstetigung vor, die sowohl die Binnenperspektive der Netzwerke betreffen als auch nach außen gerichtete Strategien darstellen. Erstere bestehen z.B. darin klare Arbeitsstrukturen zu schaffen oder in Form einer Dezentralisierung der Netzwerkarbeit die Verteilung von Verbindlichkeiten voranzutreiben. Nach außen gerichtete Strategien können z.B. in der Einbindung von Entscheidungsträgern, die über finanzielle Ressourcen verfügen, liegen oder in der Möglichkeit die Personenabhängigkeit zu verringern (vgl. ebd. S. 41f.). Als eine dritte und gesonderte Perspektive formuliert er „Transformationsstrategien“, die z.B. in der Bildung von Subnetzen oder in der Gründung von neuen (rechtlichen) Organisationsformen bestehen könnten (ebd. S. 44).

Während Elsholz Strategien der Verstetigung in Netzwerken der beruflichen Weiterbildung formuliert, konzentrieren sich Büchter und Gramlinger auf Instrumente und Maßnahmen zur Verstetigung in diesem Kontext und richten ihren Blick vor allem auch auf die theoretischen Voraussetzungen zur empirischen Analyse von deren Wirksamkeit (vgl. Büchter/Gramlinger 2004). Zunächst werden dabei einige Instrumente und Maßnahmen vorgestellt, welche folgendermaßen rubriziert werden:

- Formalstrukturelle Formen, z.B. institutionelle Anbindung des Netzwerks, Vereinsgründung, Beratungsinstitution
- Kommunikative Formen, z.B. Runde Tische, moderierte Sitzungen, Teambildung, Internet
- Materielle Formen, z.B. Anreizsysteme, Kontroll-/Sanktionsmechanismus (vgl. ebd. S. 47f.).

Der Einsatz dieser Maßnahmen und Instrumente hängt wiederum von den grundlegenden Konstitutionsbedingungen des Netzwerkes ab, denn „je größer die Eigeninitiative unterschiedlicher Akteure ist, ein Netzwerk zu konstituieren, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit selbst gesteuerter Verstetigung; aber auch nicht zwangsläufig, denn selbst initiierte Netzwerke können punktuell und durch eine zeitlich limitierte Spontanität gekennzeichnet sein“ (ebd. S.48). Des Weiteren machen Büchter und Gramlinger darauf aufmerksam, dass die vorgestellten Instrumente und Maßnahmen noch nicht per se eine Stabilisierung der Netzwerke garantieren: „Vor dem Hintergrund der prinzipiellen Sozialdynamik und Politikaftigkeit von Netzwerken müssen diese Supportstrukturen von den einzelnen Akteuren akzeptiert sein und als relevant wahrgenommen und kommuniziert werden. Ihre Anschlussfähigkeit hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, zu denen einmal die Supporteigenschaften selber gehören (z.B. langfristig gesicherte Qualität, Professionalität) und zum anderen die Tatsache, ob und inwieweit die Erfahrungen, Kenntnisse und Interessen der Adressaten im Netzwerk berücksichtigt werden“ (ebd. S. 49).

4. Zentrale Handlungsfelder in Kooperationen und Netzwerken der Weiterbildung

Wie bereits dargelegt, können vielfältige Handlungsfelder und Aktivitäten Bestandteil von Kooperationen sein bzw. in Netzwerken kooperativ bearbeitet werden. Vor dem Hintergrund, dass in den Weiterbildungsverbünden Schleswig-Holstein Beratung und Information, Qualitätssicherung oder Öffentlichkeitsarbeit und Werbung im Sinne von Bildungsmarketing zentral sind, sollen im Folgenden Ergebnisse und Aspekte aus dem vorliegenden Forschungs- und Diskussionsstand vorgestellt werden, die auf diese Handlungsfelder Bezug nehmen.

4.1 Information und Beratung

Beratung stellt im Bereich der Weiterbildung ein zentrales Aufgabengebiet dar und auch in den Weiterbildungsverbünden Schleswig-Holstein finden Beratungsaktivitäten statt. Grundsätzlich kann zwischen organisations- und personenbezogener Beratung unterschieden und hinsichtlich letzterer wiederum in (Weiter-)Bildungsberatung und Lernberatung differenziert werden. Während erstere vor allem auf die Entscheidung von passenden (Weiter-) Bildungsangeboten und damit verbundenden Fragen abzielt, bezieht sich Lernberatung auf den Lernprozess als solches und Beratung kann dabei in unmittelbaren Lehr-Lern-Settings dazu begleitend oder in Selbstlernzentren verankert sein (vgl. Schiersmann/Remmele 2004).

Die erste Evaluation der Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein hat ergeben, dass Beratung als Handlungsfeld auf unterschiedlichen Ebenen verortet ist: „Adressaten sind einerseits Endverbraucher, andererseits Unternehmen sowie

die eigenen Verbundmitglieder. Die Durchführung der Beratung liegt teilweise nur bei den Trägern der Verbünde, teilweise beraten nur die Mitgliederorganisationen, in manchen Fällen auch beide“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 64). Insgesamt ist festgestellt worden, dass die Endverbraucherberatung häufiger durchgeführt wird als Unternehmensberatung, die anscheinend schwerer zu erreichen sind. Zudem sei zu beobachten, dass „ältere Verbünde und vor allem diejenigen, die über die Wirtschaftsförderung koordiniert werden, eher Zugang zu Unternehmen und Verbänden finden“ (vgl. ebd.). Daneben zeichnet sich in einigen Verbänden „eine deutliche Zurückhaltung gegenüber Beratungsaktivitäten ab, weil Probleme bezogen auf die notwendige trägerübergreifende Neutralität befürchtet werden“ (ebd.).

Auch in den „Lernenden Regionen“ standen Beratungsaktivitäten im Fokus und die Konzentration lag dabei vor allem auf Formen trägerübergreifender personenbezogener Bildungsberatung im Vorfeld von Lern- und Bildungsaktivitäten (vgl. Ambos 2006a, S. 112). Dabei war das Beratungsthema mit der prinzipiellen Transparenz- und Informationsverbesserung von (Weiter-)Bildungsmöglichkeiten verknüpft, die sich u.a. aus der grundlegenden Unübersichtlichkeit der Weiterbildung ergibt. Vor diesem Hintergrund sollten Informationen über Bildungswege und -möglichkeiten, z.B. in Form von Datenbanken, bereitgestellt werden sowie vorhandene Angebote gebündelt und verzahnt werden, um auch neue Bildungsmöglichkeiten zu schaffen und weitere Zielgruppen erreichen zu können (vgl. Gnahn 2006, S. 12). Daneben sind z.T. Servicezentren eingerichtet worden, die Beratungs-, Informations- und Lernsupportleistungen bündeln sollten. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung in der ersten Evaluationsphase ist offenkundig worden, dass die grundlegenden Maßnahmen zur Informationsverbesserung und Transparenzherstellung (z.B. Einrichtung von regionalen Datenbanken) den höchsten Stellenwert einnahmen, gefolgt von der Durchführung individueller Bildungsberatung. Die Einrichtung von Service-Zentren hat als Handlungsfeld eine eher geringere Bedeutung (vgl. Ambos 2006a, S. 118-121). Daneben sind auf der Basis von Dokumentenanalysen und Fallstudien folgende Maßnahmen und Aktivitäten im Handlungsfeld „Information und Beratung“ der „Lernenden Regionen“ sichtbar geworden, die häufig in Kombination und/oder gleichzeitig stattgefunden haben:

- Bereitstellung von Informationen über Bildungs- und Lernangebote zur Herstellung von Transparenz in Form von regionalen Bildungsdatenbanken
- Vernetzung regionaler Bildungsberatungsangebote
- Einrichtung neuer Beratungsdienste
- neue Durchführungsarten wie Telefon- und vor allem Onlineberatung
- neue Instrumente wie Kompetenzmessung
- Qualifizierung von Beratungspersonal (vgl. ebd. S. 123).

Im Hinblick auf die Etablierung regionaler Datenbanken ist im Rahmen der ersten Evaluationsphase erkennbar geworden, dass diese die Berücksichtigung landes-

spezifischer Rahmenbedingungen, regionaler Bedürfnisse und Besonderheiten des Bildungsmarktes ermöglichen (vgl. ebd. S. 124). Zudem kann „durch ein höheres Informationsniveau und die Entlastung von eigenen Recherchen (...) der Rückgriff auf Datenbanken die Effektivität von Beratung steigern. Durch statistische Aufbereitungsmöglichkeiten der Daten können sie zur Ausweisung von Defiziten und somit als Planungsinstrumente und für Trägerberatung genutzt werden. Als Kooperations- und Koordinationsinstrumente erleichtern sie die Zusammenarbeit mit Bildungsträgern und anderen Beratungsdiensten“ (ebd. S. 124f.). Bezüglich der Frage des Fortbestands der Datenbanken über die Förderphase hinaus scheinen dezentrale, kostengünstige und möglichst selbst tragende Finanzierungsmodelle angemessen, bei denen die regionalen Bildungsnetze als Betreiber, Betreuer und Vermarkter ihrer Datenbank fungieren, die Anbieter selbst ihre Daten einspeisen und pflegen und hierfür die regionalen Bildungsnetze die technischen Voraussetzungen zur Verfügung stellen (vgl. ebd. S. 126).

Auch in der zweiten Evaluationsphase sind Beratungsdienstleistungen in den „Lernenden Regionen“ betrachtet worden, von den 94% der Netzwerkmanager/innen berichten. Ähnlich wie in der ersten Evaluationsphase ist auch die Vielfältigkeit von Beratungsdienstleistungen herausgestellt worden, die sich in einem weiten Spektrum von Angebotsschwerpunkten widerspiegelt sowie in vielseitigen Formen von Beratung (wie z.B. Face-to-Face-Beratung in den Beratungsstellen und Lernläden, die Nutzung von Datenbanken, die Beratung per E-Mail und Chat oder die aufsuchende Beratung) (vgl. Tippelt u.a. 2009c, S. 13). „Die Beratungsarbeit wird z.T. durch unzureichende Kooperationen der Bildungseinrichtungen behindert, wobei dies durch die anzustrebende Trägerneutralität von Beratung zu überwinden ist. Ein zu starkes Konkurrenzdenken und ein vorrangiges Eigeninteresse der Partner verschärfen diesen Aspekt. Des Weiteren wirkt sich eine hohe Personenfluktuation innerhalb der beteiligten Einrichtungen für die Beratung ungünstig aus, da die Ansprechpartner/innen für Beratung möglichst konstant bleiben sollen“ (vgl. ebd.).

Insgesamt wird resümiert, dass zum Gelingen der Bildungsberatung folgende Faktoren beitragen:

- Nachfrageorientierung
- Beraterkompetenz und Professionalisierung der Berater/innen
- Trägerneutralität als Voraussetzung der Bildungsberatungsdienstleistungen
- Kommunale Anbindung der Beratungsstelle im Sinne einer „Türöffnerfunktion“ (Gewinnung weiterer Partner, Zugänge zu Strukturen)
- Gesicherte Finanzierung, die z.B. über die Anbindung an die Kommune erreicht wird
- Wirtschaftsnähe, da durch den Einbezug und das Wissen ortsansässiger Unternehmen zusätzliche Kompetenz im berufsbezogenen Marktsegment eingebracht und die Beratung professionalisiert wird (vgl. Strobel u.a. 2009a, S. 109f.; Tippelt u.a. 2009c, S. 13).

4.2 Qualitätssicherung

Bereits in der ersten Evaluation der Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein sind Aspekte der Qualitätssicherung thematisiert worden. Dabei ist von den befragten Experten „einerseits davor gewarnt [worden], Standards und Verfahren aufzuzwingen oder extern zu kontrollieren. Andererseits ist die Qualitätsproblematik allen befragten Institutionen bewusst“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 64).

Insgesamt haben Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildung eine längere Tradition, werden aber ab den 1990er-Jahren und im Zuge einer flächendeckenden Einführung von Qualitätskonzepten in den Weiterbildungseinrichtungen aber zunehmend relevanter.⁶¹ Auch in den „Lernenden Regionen“ stellte Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement ein zentrales Handlungsfeld dar, das auf zweierlei Weise in den beteiligten Netzwerken bearbeitet worden ist: Zum einen in Bezug auf die Qualität der Netzwerkarbeit als solches und zum anderen in Bezug auf die Qualitätssicherung von Weiterbildungsangeboten bzw. die Evaluation und Verbesserung der Bildungsqualität (vgl. Gnahs 2006, S. 12; Schönfeld u.a. 2009, S. 78). Die Aktivitäten, die explizit im Bereich Qualität in den verschiedenen „Lernenden Regionen“ verfolgt werden, lassen sich vier verschiedenen Ansätzen zuordnen, die zugleich „auch Ausdruck unterschiedlicher Ausgangssituationen, Entwicklungsstände und Rahmenbedingungen der regionalen Bildungsnetze bzw. ihrer Partnereinrichtungen in Qualitätsfragen sind“:

- Austausch über Qualitätskonzepte, die auch eine Basis für weitergehende Kooperationsprojekte schaffen
- Checklisten für Bildungsinteressierte, auch in Form einer gemeinsamen Selbstverpflichtung von Bildungsinstitutionen, die dazu dienen, die Angebote der Einrichtungen zu überprüfen
- Vereinbarung gemeinsamer Qualitätsstandards, z.B. in Form von Gütesiegeln
- Unterstützung bei der Implementierung von Qualitätsentwicklungsmanagementsystemen (vgl. Ambos 2006b, S. 159f.).

In beiden Evaluationsphasen wird darauf verwiesen, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung in den einzelnen „Lernenden Regionen“ mit unterschiedlicher Intensität bearbeitet wird. Der Erfolg hängt – so das Resümee – von zahlreichen Faktoren ab, zu denen insbesondere der Entwicklungsstand der Netzwerke sowie die regionalen Spielräume für das Qualitätsmanagement im Bildungssektor zählen (vgl. Schönfeld u.a. 2009, S. 79). Gleichwohl werden abschließend einige spezifische Bedingungen formuliert, die ein erfolgreiches Qualitätsmanagement hervorbringen können:

- Adressierbarkeit: Die Adressaten von Qualitätsmaßnahmen sollen in der Umsetzung mit einbezogen werden.

⁶¹ Zur Qualitätsdebatte in der Weiterbildung, vgl. Schrader 2011, S. 71-79.

- Bedürfnislage der Umwelt: Die konkrete Bedürfnislage soll bei der Anwendung von Instrumenten der Qualitätsmessung und -bewertung berücksichtigt werden.
- Mitsprache und Zugriffsrechte: Die Ziel- und Aufgabenstellung sowie die Nutzererwartung sollen sowohl für die Projektpartner als auch für die Zielgruppen der Angebote nachvollziehbar sein.
- Systemvertrauen: Die auch im Bildungsbereich notwendige Unsicherheitstoleranz muss aufgebracht werden, denn das Engagement für die Umsetzung von Qualitätsmanagementmodellen ist grundsätzlich verlaufs- und ergebnisoffen (vgl. ebd. S. 87).

4.2 Bildungsmarketing

Ein gemeinsames oder kooperatives Bildungsmarketing stellt ebenso ein häufig anzutreffendes Handlungsfeld in Netzwerken der Weiterbildung dar, das häufig mit dem Feld „Information und Beratung“ in enger Verbindung steht.⁶² Auch in rund 90% der an den „Lernenden Regionen“ beteiligten Netzwerke wird Bildungswerbung, Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing als Handlungsaufgabe betrachtet (vgl. Gnahn 2006, S. 14). In beiden Evaluationsphasen wird die Vielfältigkeit der Aktivitäten herausgestellt, z.B. Flyer, Homepage, Veranstaltungen wie Lernfeste, Bildungsdatenbanken, Bildungsmessen etc. „Derlei Aktivitäten stiften nicht nur Nutzen für die tatsächlichen oder potenziellen Bildungskund/inn/en, sondern auch für die beteiligten Einrichtungen: So profitieren nennenswerte Anteile der Netzwerkpartner über die Erschließung neuer Informationsquellen (87%), über die Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades (76%), über die Imageverbesserung (74%) oder über die Erschließung neuer Arbeits- und Themenfelder (68%)“ (vgl. ebd.).

In der zweiten Evaluationsphase wird resümiert, dass vor allem eine Marketing-Gesamtstrategie und das Schaffen von Erlebnissen mit Erinnerungswert und Identifikationsmöglichkeiten bedeutsam seien (vgl. Tippelt u.a. 2009c, S. 13). Damit verbunden und ausgehend von den Evaluationsergebnissen sind einige förderliche und hinderliche Bedingungen im Handlungsfeld Bildungsmarketing formuliert worden. Förderlich erscheinen:

- die Kooperationskultur
- die Nutzung von institutionellen und persönlichen Kontakten
- die Berücksichtigung der originären Verwurzelung der Region
- eine gute Zusammenarbeit mit der lokalen Presse
- eine klare Marketingstrategie mit Betonung des Prozesscharakters
- vorzeigbare Netzwerkerfolge (vgl. Reupold u.a. 2009a, S. 100f.)

⁶² Zum Begriff und zur Konstitution eines „Bildungsmarketings“ vgl. Möller 2002 oder Schöll 2005.

Als hinderlich erweisen sich:

- eine fehlende Gesamtstrategie
- ein zu geringes Budget und eine unsichere Finanzierung
- das Konkurrenzdenken verschiedener Bildungseinrichtungen
- zu wenig Zeit für Marketing
- Desinteresse der Presse (vgl. ebd. S. 102).

Literaturverzeichnis

Ambos, I. (2006a): Information und Beratung. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 111-144

Ambos, I. (2006b): Qualitätsmanagement. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 145-161

Bienzele, H. u.a. (2007): Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich. Wien. URL: www.networks-in-education.eu/fileadmin/images/downloads/art_DE.pdf (Stand: 24.09.2012)

Büchter, K. (2000): „In der Weiterbildung kann ja eigentlich nicht kooperiert werden.“ Zur Komplexität der alltäglichen Kooperationspraxis in der regionalen beruflichen Weiterbildung aus Sicht von Trägern. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 96. Bd. H.2, S. 273-293

Büchter, K./ Gramlinger, F. (2004): Überlegungen zur Analyse der Wirksamkeit von Instrumenten und Maßnahmen zur Implementierung und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung. In: Gramlinger, F./ Büchter, K. (Hrsg.): Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung. Paderborn, S. 45-64

Dobischat, R. u.a. (2006a): Lernende Regionen – begriffliche Grundlagen. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 23-33

Dobischat, R. u.a.: (2006b): Netzerkbildung und Netzerkstruktur. In: Nuißl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzerken“. Bielefeld, S. 59-88

Dollhausen, K. (2011): Editorial. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsfor- schung 34, H.4, S. 9-11

Dollhausen, K./ Gnahs, D. (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen? Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gnahs06_01.pdf (Stand: 25.09.2012)

Dollhausen, K./ Feld, T.C. (2010): Für Lebenslanges Lernen kooperieren. Entwicklungslinien und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung. In: DIE. Zeitschrift für Erwachsenenbildung. 17. Jg., 1/2010, S. 24-26

Dollhausen, K./ Weiland, M. (2010): Kooperationen in der Weiterbildung – Bringen sie Strukturwandel und neue Sicherheiten? Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz Zentrum für Lebenslanges Lernen. URL: www.die-bonn.de/doks/dollhausen1002.pdf (Stand: 25.09.2012)

Dollhausen, K./ Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld

Elsholz, U. (2006): Strategien zur Verstetigung von Netzerkarbeit. Ausgewählte Ergebnisse aus dem Kontext des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 29 H.4, S. 37-47

Emminghaus, C./ Tippelt, R. (Hrsg.) (2009): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzerken“. Bielefeld

Faulstich, P. (1993): „Mittlere Systematisierung“ in der Weiterbildung. In: Meier, A./ Rabe-Kleberg, U. (Hrsg.): Weiterbildung, Lebenslauf, sozialer Wandel. Neuwied u.a., S. 29-46

Faulstich, P. (2001): Entwicklungslinien der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. In: Nuißl, E./ Schlutz, E. (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S. 102-116

Faulstich, P. u.a. (1996): Bestand und Entwicklungsrichtungen der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. Weinheim

Faulstich, P./ Vespermann, P./ Zeuner, C. (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich lebensbegleitenden Lernens in Deutschland. In: Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung. 1/2001

Faulstich, P./ Zeuner, C. (1999): Lernkulturen in regionalen Netzwerken. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung H. 44, S. 58-67

Feld, T.C. (2008): Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung. DIE-Report zur Weiterbildung. URL: www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf (Stand: 24.09.2012)

Feld, T. C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld

Feld, T. C./ Seitter, W. (2009): Geschichte der Weiterbildungsorganisation. In: Arnold, R./ Gieseke, W./ Zeuner, C. (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II. Hohengehren, S. 215-237

Gnahn, D. (2004): Erfolgsbedingungen von Netzwerken. In: Gramlinger, F./ Büchter, K. (Hrsg.): Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung. Paderborn, S. 135-147

Gnahn, D. (2006): Management Summary. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 7-17

Gnahn, D. (2012): Kommunale Kooperation – Gestaltungskompetenzen in Bildungslandschaften. In: Bleckmann, P./ Schmidt, V. (Hrsg.): Bildungslandschaften. Mehr Chancen für alle. Wiesbaden, S. 117-132

Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology, H.6, S. 1360-1380

Hagedorn, F./ Meyer, H.H. (2001): Netzwerke. In: Arnold, R./ Nolda, S./ Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 234-235

Harney, K. (1994): Form und Gegenform. Zur Funktion sozialer Netzwerke. In: Hagedorn, F. u.a. (Hrsg.): Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim, S. 31-44

Helmcke, M. (2008): Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Bielefeld

Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaft. Bielefeld

Kaufmann, S. (2004): Nachhaltigkeit. In: Bröckling, U./ Krasmann S./ Lemke T. (Hrsg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt am Main, S. 174-181

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel

Kuwan, H. u.a. (2009): Aspekte von Nachhaltigkeit. In: Tippelt, R. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zu Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 196-205

Messner, D. (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: Prokla: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. Bd. 97, S. 563-596

Mickler, R. (2009): Netzwerkmanagement: Funktionale oder professionelle Aufgabe von Weiterbildnern und Weiterbildnerinnen? In: Seitter, W. (Hrsg.): Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung. Wiesbaden, S. -36

Mickler, R. (2011): Synergie als Kooperationspostulat – Thematisierungsformen und Umgangsweisen von Volkshochschulen. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 34, H.4, S. 26-36

Mickler, R./ Seitter, W. (2010): Netzwerkmanagement in der Weiterbildung. Organisations- und professionsbezogene Rekonstruktion. In: Dollhausen, K./ Feld, T. C./ Seitter, W.: Erwachsenenpädagogische Organisationforschung. Wiesbaden, S. 163-175

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2007): Weiterbildungskonzept der Landesregierung Schleswig-Holstein. URL: www.schleswigholstein.de/MWAVT/DE/AusWeiterbildung/Weiterbildung/download/weiterbildungskonzept2007__blob=publicationFile.pdf (Stand: 24.09.2012)

Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld

Nuissl, E. (2006): „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ – das untersuchte Programm. In: : Nuissl, E. u.a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 34-38

Nuissl, E. (2010): Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Münster

Nuissl, E. u.a. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld

Rieg, A. (2008): Nachhaltige Entwicklung. In: Rieg, A./ Trautenhahn, G. (Hrsg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung und Qualitätssicherung im Kontext des Lebenslangen Lernen. Hamburg, S. 2-21

Reuling, J. (2000): Regionalisierungsstrategien in der Berufsbildung – eine deutsch-niederländische Diskussion. In: BWP. Berufsbildung in Wirtschaft und Praxis. 2/2000, S. 24-28

Reupold, A. u.a. (2009a): Bildungsmarketing. In: Tippelt, R. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zu Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 90-106

Reupold, A. u.a. (2009b): Vernetzung in der Weiterbildung: Lernende Regionen. In: Tippelt, R./ Hippel, A.v. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. über. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 569-581

Schäffter, O. (1994): Zwischen Einheit und Vollständigkeit. Weiterbildungsorganisation – ein locker verkoppeltes Netzwerk. In: Hagedorn, F. u.a. (Hrsg.): Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim, S. 77-91

Schäffter, O. (2001): In den Netzen der lernenden Organisation. Ein einführender Gesamtüberblick. In: Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11.5.2001, S. 1-17. URL: ebwb.hu-berlin.de/team/schaeffter/iii54 (Stand: 24.09.2012)

Schäffter, O. (2004): Auf dem Weg zum Lernen in Netzwerken – Institutionelle Voraussetzungen für lebensbegleitendes Lernen. In: Brödel, R.(Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld, S. 29-48

Schiersmann, C./ Remmele, H. (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler

Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. 3. über. Aufl. Bielefeld

Schrader, J. (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld

Sydow, J. (2006): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung. 4. Auflage. Wiesbaden, S. 385-469

Sydow, J./ Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen/Wiesbaden, S. 1-24

Schönfeld, P. u.a. (2009): Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. In: Tippelt, R. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zu Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 77-89

Schwarz, J./ Weber, S.M. (2010): Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In: In: Dollhausen, K./ Feld, T. C./ Seitter, W.: Erwachsenenpädagogische Organisationforschung. Wiesbaden, S. 65-90

Strobel, C. u.a. (2009a): Beratungsdienstleistungen. In: Tippelt, Rudolf u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 107-118

Strobel, C. u.a. (2009b): Bildungsberatung – regionale Transparenz verbessern. In: Emminghaus, C./ Tippelt, R. (Hrsg.): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Bielefeld, S. 79-101

Tippelt, R. u.a. (2008): Die Netzwerke der Lernenden Regionen – ein Ansatz zur Typologie ihrer Organisation und Steuerung. In: Hartz, S./ Schrader, J. (Hrsg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 163-182

Tippelt, R. u.a. (Hrsg.) (2009a): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zu Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld

Tippelt u.a. (2009b): Regionales Bildungsmanagement: Soziale und kooperative Gelingensbedingungen. In: Emminghaus, C./ Tippelt, R. (Hrsg.): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 181-198

Tippelt, R. u.a. (2009c): Zusammenfassung. In: Tippelt, R. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zu Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 7-19

Weyer, J. (2000): Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/ Wien, S. 1-34

Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden

Wittpoth, Jürgen (2006): Einführung in die Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Opladen

Wohlfart, U. (2006): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld

24. Anhang 4: Instrumente

- **Leitfaden für Expertengespräche mit WBV-Koordinator/inn/en**
- **Druckversion des Online-Fragebogens für die WBV-Mitglieder**
- **Leitfaden für Expertengespräche mit Vertreter/inne/n von WBV-Mitgliedseinrichtungen**
- **Leitfragen für Gespräche mit Expert/inn/en aus anderen Bundesländern und externen Wissenschaftlern**

Leitfaden für Expertengespräche mit Projektleiter/inne/n bzw. -koordinator/inn/en

(alle Versionen)

I. Leitfragen

1. Welche Elemente/Aufgaben prägen Ihren WBV in besonderer Weise?
2. Welches Ergebnis würden Sie als besonderen Erfolg Ihres WBV ansehen?
3. Welche Rahmenbedingungen der WBV-Arbeit erweisen sich als fördernd, welche als be- oder hindernd?
4. Welche Konsequenzen hätte eine Auflösung des WBV?
5. Was zeichnet die Kooperationskultur Ihres WBV aus?
6. Welche Einrichtungen/Institutionen fehlen aus Ihrer Sicht im WBV?
7. Welches sind die typischen Nutzer/innen Ihrer Angebote?
8. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den anderen WBV?
9. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der Landesregierung?
10. Wo liegen die zentralen Herausforderungen für die weitere Arbeit des WBV?

II. Potentielle Nach- und Vertiefungsfragen zur Konkretisierung

0. Persönlicher Bildungs- und Erfahrungshintergrund

1. Würden Sie zunächst kurz Ihren persönlichen Bildungs- und Erfahrungshintergrund für Ihre Funktion im WBV schildern?

1. WBV-Profil

- 1.1 Können Sie kurz die zentralen Zielsetzungen und das Selbstverständnis des WBV erläutern?
- 1.2 Falls es diesbezüglich wichtige Veränderungen/Verschiebungen in den letzten Jahren (seit 2008) gab: In welcher Hinsicht und warum?
- 1.3 Was spricht für die Umsetzung der genannten Ziele im Rahmen eines Verbundes/eines Netzwerks von Weiterbildungseinrichtungen?

Die Projektträgerschaft für den WBV liegt bei >Name der Institution<.
- 1.4 Wodurch zeichnet sich die Stellung des Projektträgers in der Region aus?
- 1.5 Welche spezifischen Auswirkungen hat diese Trägerschaft auf den WBV?
- 1.6 Inwieweit sind für Sie Alternativen zur aktuellen Projektträgerschaft denkbar? (nicht für alle WBV relevant)
- 1.7 Was charakterisiert die Mitgliederstruktur und -entwicklung des WBV in den letzten Jahren (seit 2008)?
- 1.8 Welche Mitglieder (Organisationen) stellen - neben dem Projektträger - weitere Schlüsselakteure und Promotoren im WBV?
- 1.9 Wie beurteilen Sie Größe, Mitgliederstruktur und Akteurskonstellation mit Blick auf die WBV-Aufgabenstellungen und die Erreichung der gesetzten Ziele?
- 1.10 Gibt es Entwicklungsbedarfe und zukünftige Herausforderungen bzgl. Größe, Zusammensetzung und des Engagements der Mitglieder? Ggf. inwiefern?

2. Rahmenbedingungen der WBV-Arbeit

- 2.1 Wie bewerten Sie die dem WBV (aktuell, in den letzten Jahren) zur Verfügung stehenden Ressourcen (unterschiedlicher Art und Herkunft) in Relation zu seinen Aufgaben und Anforderungen, v.a. in den Kernarbeitsfeldern?
- 2.2 Welchen Stellenwert hat die Förderung auf Basis der maßgeblichen Richtlinie des Wirtschaftsministeriums Schleswig-Holstein für Ihren WBV, seine Aktivitäten sowie deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit?
- 2.3 Wie beurteilen Sie die seit 2008 geltenden Bedingungen der Förderung der WBV (Richtlinie von 2007 und ab 2012 geltende zusätzliche Kriterien)?
- 2.4 Welche Erfahrungen haben Sie mit der Umsetzung und Administration des Förderprogramms gemacht?

Ab 2013 sind weitere Kürzungen der Fördermittel geplant, die darauf hinaus laufen, dass die WBV ausschließlich je zur Hälfte durch EU-Mittel (EFRE) und durch einen zu erbringenden Eigenanteil finanziert werden sollen.⁶³

- 2.5 Wie beurteilen Sie diese Planungen mit Blick auf Ihren WBV, seine Mitglieder und Aktivitäten?
- 2.6 Welche regionalen Rahmenbedingungen und Besonderheiten haben wichtige förderliche/hinderliche Einflüsse auf die Möglichkeiten des WBV, seine Vorhaben umzusetzen und die Zielsetzungen (der Förderung) zu erreichen?
- 2.7 Inwieweit wird der WBV durch die Kommunalpolitik unterstützt?
- 2.8 Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit der WBV in der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) und ihre praktische Relevanz für Ihre WBV-Arbeit in der Region ein?
- 2.9 Gibt es weitere überregionale Einflussfaktoren, die für die WBV-Arbeit in den letzten Jahren relevant waren/sind?

3. Regionale Relevanz des WBV

- 3.1 Wie schätzen Sie aktuell die Relevanz und den Mehrwert des WBV und seiner Aktivitäten für die Region (Zuständigkeitsbereich) ein?
- 3.2 Welche Konsequenzen hätten eine Auflösung des WBV und ein Wegfall seiner derzeitigen Angebote und Leistungen?

4. Zusammenschlüsse von WBV

Seit einigen Jahren werden die WBV Dithmarschen und Steinburg von einem Projektträger (egeb) koordiniert. Aktuell steht der Zusammenschluss des WBV Ostholstein-Plön mit den WBV Kiel und Lübeck an sowie Rendsburg-Eckernförde mit Kiel.

--> Auswahl der jeweiligen Fragen individuell an die WBV-Situation anpassen

- 4.1 ***WBV Dithmarschen und Steinburg: Gemeinsame Projektträgerschaft***
 - 4.1.1 Was waren die zentralen Beweggründe für die Übernahme der Projektträgerschaft auch für den WBV Steinburg?
 - 4.1.2 Welche wichtigen Veränderungen der WBV-Arbeit gingen damit einher?
 - 4.1.3 Welche Nutzen und Vorteile gegenüber der vorherigen Eigenständigkeit konnten erzielt werden?
 - 4.1.4 Welche Beeinträchtigungen und Nachteile ergaben sich?
 - 4.1.5 Was sollten andere WBV bei einer evtl. geplanten Fusion unbedingt berücksichtigen?

⁶³ Diese Aussage basiert auf der Annahme von Kürzungen, welche die ehemalige Landesregierung beabsichtigte und die von der neuen Landesregierung für das Förderjahr 2013 nicht realisiert wurden.

4.2 ***WBV Ostholstein-Plön, Rendsburg-Eckernförde sowie Kiel und Lübeck: Auflösung von Ostholstein-Plön als eigener WBV und Zuordnung von Ostholstein (GS Oldenburg) zum WBV Lübeck sowie Plön (GS Plön) zum WBV Kiel und Integration des WBV Rendsburg-Eckernförde in den WBV Kiel unter Beibehaltung von Außen- und Beratungsstellen in den Regionen***

- 4.2.1 Was sind die zentralen Beweggründe für die geplanten Fusionen?
- 4.2.2 Welche wichtigen Veränderungen der WBV-Arbeit werden damit einhergehen?
- 4.2.3 Welche Nutzen und Vorteile erwarten Sie von der Fusion?
- 4.2.4 Welche Beeinträchtigungen und Nachteile erwarten Sie?

4.3 ***Optionen bei WBV ohne konkrete Überlegungen zur Fusionierung***

- 4.3.1 Inwieweit stellt der Zusammenschluss mit einem anderen WBV eine Option und Perspektive für Ihren WBV dar?
- 4.3.2 Was spräche dafür? Was dagegen?
- 4.3.3 Welchen Bedingungen müssten ggf. erfüllt sein?

5. **Koordination und Kooperation**

- 5.1 Wie sind Zuschnitt und Aufgabenprofil Ihrer Stelle als WBV- Koordination bzw. - je nach Eigenbezeichnung - Projektleitung oder Moderation?
- 5.2 Wie ist die Arbeitsteilung mit anderen WBV-Mitarbeiter/inne/n beim Projektträger?
- 5.3 Welches Selbstverständnis haben Sie in Bezug auf Ihre Funktion und Rolle als WBV-Koordinator/in (bzw. ggf. -Moderator/in oder -Projektleitung)?
- 5.4.1 Welches sind nach Ihrer Erfahrung die wesentlichen Bedingungen für die erfolgreiche Koordination Ihres WBV?
- 5.4.2 Inwieweit sind diese Bedingungen erfüllt?
- 5.4.3.1 Welches sind die zentralen (Struktur-)Elemente des WBV in Form von Regelungen/Vereinbarungen, Gremien, Foren, Medien, Instrumente u. ä., um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten und Kommunikations- und/oder Entscheidungsprozesse in den verschiedenen Arbeitsbereichen zu steuern?
- 5.4.3.2 Welchen Stellenwert haben in dem Zusammenhang informelle Möglichkeiten zur Kommunikation und Interaktion der Akteure?
- 5.4.4.1 Wie würden Sie die Beziehungen und Kooperationen der WBV-Mitglieder bzw. der Akteure untereinander charakterisieren und einschätzen?
- 5.4.4.2 Inwiefern sind diese auf die WBV-Arbeit zurückzuführen?
- 5.4.5.1 Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen WBV-internen Bedingungen einer erfolgreichen Zusammenarbeit der Mitglieder in Ihrem WBV?
- 5.4.5.2 Inwieweit sind diese Bedingungen gegenwärtig erfüllt?

6. Aktivitäten und Leistungen

6.0.1 Durch welche Verfahren wird sichergestellt, dass die verschiedenen Aktivitäten und Leistungen des WBV tatsächlich regionalen Bedarfen entsprechen?

6.0.2 Nach welchen Kriterien und wie werden Prioritäten oder Schwerpunkte gesetzt?

6.1 Im (Arbeits-)Bereich der **Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit** werden im WBV verschiedene Instrumente eingesetzt: WBV-Internetauftritt, Broschüren, Flyer, Veröffentlichungen in regionalen und lokalen Medien u. Ä. Der WBV führt selbst Veranstaltungen und Aktionen durch und beteiligt sich an solchen anderer Institutionen.

6.1.1 Welche Instrumente haben sich mit Blick auf die Förderziele und die Erreichung wichtiger Zielgruppen in den letzten Jahren als besonders erfolgreich erwiesen?

6.1.2 Wie schätzen Sie Nutzen und Wirkungen dieser Aktivitäten in Relation zum Aufwand dafür ein?

6.1.3 Was sind für Sie die zentralen zukünftigen Herausforderungen?

6.2 Das regionale **Kursportal** Ihres WBV ist ein Instrument zur Verbesserung der Transparenz des regionalen Weiterbildungsbereichs.

6.2.1 Welchen Stellenwert hat das Kursportal im Rahmen der WBV-Arbeit insgesamt?

6.2.2.1 Welche konkreten Wirkungen konnten Sie in den letzten Jahren feststellen?

6.2.2.2 Worauf führen Sie diese zurück?

6.2.3.1 Welche Beiträge zum Kursportal haben die Mitglieder Ihres WBV (v.a. Weiterbildungseinrichtungen) in den letzten Jahren geleistet?

6.2.3.2 Wie schätzen Sie Möglichkeiten zur Erweiterung der Beiträge von Mitgliedern ein?

6.2.4 Was sind für Sie die zentralen zukünftigen Herausforderungen?

Beratungsangebot des WBV

6.3 & – für Bürger/innen

6.4 – für KMU

6.3.1 Worin besteht das spezifische Profil/Alleinstellungsmerkmal des Informations- und **Beratungsangebots für Bürger/innen** (individuell Ratsuchende) Ihres WBV?

6.3.2 Wie bewerten Sie die Nutzung des WBV-Beratungsangebots in den letzten Jahren (siehe statistische Auswertungen) in Relation zu
a) wahrgenommenen Bedarfen in der Bevölkerung und
b) verfügbaren Ressourcen und Rahmenbedingungen für die Beratung?

6.3.3 Welche konkreten Auswirkungen der WBV-Arbeit im Bereich Information und Beratung von Bürger/innen konnten Sie in den letzten Jahren in Ihrer Region feststellen?

6.3.4 Was sind nach Ihrer Erfahrung die zentralen förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren für die Umsetzung Ihres Beratungsangebots und die Erreichung der damit verbundenen Ziele?

- 6.3.5 Was sind zentrale Herausforderungen mit Blick auf die zukünftige Ausgestaltung des Beratungsangebots?
- 6.4.1 Worin besteht das spezifische Profil/Alleinstellungsmerkmal des WBV-**Beratungsangebots für KMU** (bzw. des Arbeitsbereichs Förderung der Weiterbildung in KMU)?
- 6.4.2 Wie bewerten Sie die Nutzung des WBV-Beratungsangebots in den letzten Jahren (siehe statistische Auswertungen) in Relation zu
a) wahrgenommenen Bedarfen bzgl. Weiterbildung von KMU-Beschäftigten und
b) verfügbaren Ressourcen und Rahmenbedingungen für die Beratung?
- 6.4.3 Welche konkreten Auswirkungen der WBV-Arbeit im Bereich Information und Beratung von KMU konnten Sie in den letzten Jahren in Ihrer Region feststellen?
- 6.4.4 Was sind nach Ihrer Erfahrung die zentralen förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren für die Umsetzung Ihres Beratungsangebots und die Erreichung der damit verbundenen Ziele?
- 6.4.5 Was sind zentrale Herausforderungen mit Blick auf die zukünftige Ausgestaltung des Beratungsangebots für KMU?
- 6.5 **Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung** beziehen sich
a) auf die Organisation und Aktivitäten des WBV selbst und
b) auf die WBV-Mitglieder (Weiterbildungseinrichtungen) und ihr Weiterbildungsangebot.
Den übergreifenden Rahmen dafür stellt das gemeinsame Qualitäts- und Verbraucherschutzleitbild für die WBV dar.
- 6.5.1 Welchen Stellenwert haben diese Maßnahmen im Gesamtkontext der WBV-Aufgaben?
- 6.5.2.1 Welche konkreten Ergebnisse und Wirkungen konnten in den letzten Jahren erzielt werden?
- 6.5.2.2 Worauf führen Sie diese zurück?
- 6.5.3 Was sind die zentralen zukünftigen Herausforderungen für Ihren WBV im Bereich Qualität?
- Sofern Teil des WBV-Konzepts (betrifft nicht alle WBV):
Regional **zusätzliche Themen-/Arbeitsbereiche** des WBV
- 6.6.1 Was sind die Beweggründe für ggf. einen oder mehrere weitere/n Arbeitsschwerpunkt/e des WBV?
- 6.6.2 Welche Bezüge und Wechselwirkungen bestehen zu/mit den o.g. Kernarbeitsbereichen?
- 6.6.3 Welche Beiträge zur Erreichung der Förderziele konnte der WBV in den letzten Jahren damit erzielen?

7. Schluss

Haben Sie weitere Ergänzungen, die bei der Evaluation berücksichtigt werden sollten?

Nur bei WBV in der Tiefenanalyse:

Hinweise zu möglichen weiteren Interview-Partner/inne/n aus dem Kreis der WBV-Mitarbeitenden und Schlüsselakteure (Lenkungsorgane, zentrale Arbeitsschwerpunkte)

Druckversion Onlinefragebogen für die WBV-Mitglieder

DIÉ Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen	Sie haben bereits 4% der Umfrage ausgefüllt. 4%
Evaluation der regionalen Weiterbildungsverbände in Schleswig-Holstein	
Befragung der Mitglieder	
Weiter 1	

DIÉ Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen	Sie haben bereits 7% der Umfrage ausgefüllt. 7%
1. Fragen zum Profil Ihrer Einrichtung	
Bitte ordnen Sie Ihre Einrichtung einer der folgenden Kategorien zu.	
☐ Weiterbildungseinrichtung	
☐ Fachhochschule/Universität	
☐ Berufsbildende Schule	
☐ Allgemeinbildende Schule	
☐ Außerschulische Jugendbildungseinrichtung	
☐ Vorschulische Einrichtung	
☐ Gebietskörperschaft	
☐ Kammer/Wirtschaftsverband	
☐ Kleines oder mittleres Unternehmen (KMU)	
☐ Größeres Wirtschaftsunternehmen	
☐ Arbeitgebervereinigung/-verband	
☐ Gewerkschaft	
☐ Arbeitsagentur/Jobcenter/ARGE	
☐ Politische Organisation (Partei, Stiftung...)	
☐ Einrichtung der Wohlfahrtspflege	
☐ Beratungsstelle	
☐ Sonstiges (bitte angeben)	
Zurück Weiter 2	

Bitte ordnen Sie Ihre Einrichtung einer der folgenden Kategorien zu.

- ☐ Private Einrichtung, die kommerziell tätig ist
- ☐ Private Einrichtung, die gemeinnützig tätig ist
- ☐ Staatliche Einrichtung
- ☐ Kommunale Einrichtung (z.B. VHS)
- ☐ Wirtschaftsnahe Einrichtung
- ☐ Einrichtung einer Kirche
- ☐ Einrichtung einer Partei
- ☐ Einrichtung einer Gewerkschaft
- ☐ Einrichtung einer Stiftung
- ☐ Einrichtung eines Verbandes
- ☐ Einrichtung in Mischträgerschaft
- ☐ Sonstiges (bitte angeben)

[Zurück](#) [Weiter](#)

3

Ihr Angebotsprofil

	Hauptaufgabe	Nebenaufgabe	Führen wir nicht durch
Allgemeine Weiterbildung (inkl. politische/ kulturelle)	☐	☐	☐
Berufliche Weiterbildung	☐	☐	☐

[Zurück](#) [Weiter](#)

4

Wie viele Unterrichtsstunden im Bereich Weiterbildung hat Ihre Einrichtung im Jahr 2011 durchgeführt?

Stundenzahl (Andere Einheiten wie z.B. Seminartage bitte umrechnen)

Wie viele Teilnehmer/innen haben Ihre Weiterbildungsangebote im Jahr 2011 besucht?

Anzahl

Zurück

Weiter

5

Welche der folgenden Adressatengruppen sind für die Arbeit Ihrer Einrichtung besonders wichtig?

Mehrfachantworten möglich

- ☐ Akademiker/innen
- ☐ Ältere Personen (50+)
- ☐ Arbeitnehmer/innen
- ☐ Arbeitslose/Arbeitssuchende
- ☐ Berufsrückkehrer/innen
- ☐ Beschäftigte in KMU
- ☐ Besondere Berufsgruppen
- ☐ Fachkräfte
- ☐ Frauen
- ☐ Führungskräfte
- ☐ Größere Wirtschaftsunternehmen
- ☐ Junge Erwachsene (bis 25)
- ☐ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
- ☐ Menschen mit Behinderung
- ☐ Menschen mit Migrationshintergrund
- ☐ Organisationen/Verbände/Vereine
- ☐ Personen ohne Schulabschluss
- ☐ Un-/Angelernte
- ☐ Sonstige (bitte angeben):

[Zurück](#) [Weiter](#)

6

2. Fragen zur Einbindung Ihrer Einrichtung im Weiterbildungsverbund (WBV)

In wie vielen WBV sind Sie Mitglied?

- ☐ In einem WBV
- ☐ In zwei WBV
- ☐ In drei oder mehr WBV

[Zurück](#) [Weiter](#)

7

In welchem WBV ist Ihre Einrichtung Mitglied?

- 

-

- Dithmarschen
- Flensburg-Schleswig
- Kiel
- Lübeck
- Neumünster-Mittelholstein
- Nordfriesland
- Ostholstein-Plön
- Pinneberg
- Rendsburg-Eckernförde
- Segeberg
- Steinburg
- Stormarn-Herzogtum Lauenburg

Zurück

Weiter

8

Für welchen WBV möchten Sie hier Angaben machen?

- 

In welchem WBV ist Ihre Einrichtung noch Mitglied?

- 

-

- Dithmarschen
- Flensburg-Schleswig
- Kiel
- Lübeck
- Neumünster-Mittelholstein
- Nordfriesland
- Ostholstein-Plön
- Pinneberg
- Rendsburg-Eckernförde
- Segeberg
- Steinburg
- Stormarn-Herzogtum Lauenburg

Zurück

Weiter

9

Für welchen WBV möchten Sie hier Angaben machen?

In welchem WBV sind Sie noch Mitglied?

Dithmarschen
Flensburg-Schleswig
Kiel
Lübeck
Neumünster-Mittelholstein
Nordfriesland
Ostholstein-Plön
Pinneberg
Rendsburg-Eckernförde
Segeberg
Steinburg
Stormarn-Herzogtum Lauenburg

Zurück

Weiter

10

Seit wann ist Ihre Einrichtung Mitglied im WBV?

1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012

Zurück

Weiter

11

Wie kam die Mitgliedschaft Ihrer Einrichtung im WBV zustande?

- ☐ Wir haben den WBV (mit-)initiiert.
- ☐ Nach Hinweis durch andere Mitglieder.
- ☐ Aus Eigeninitiative.
- ☐ Durch Aufforderung unseres Trägers.
- ☐ Auf Einladung des Projektträgers.
- ☐ Sonstiges (bitte angeben):

Zurück

Weiter

12

Welche Funktionen übernimmt Ihre Einrichtung im WBV?

Mehrfachnennung möglich

- ☐ Mitglied des Steuerungs-/Lenkungsgremiums
- ☐ Projektträger/-leitung
- ☐ Leitung einer AG
- ☐ Mitarbeit in einer AG
- ☐ Leitung eines Projektes
- ☐ Mitarbeit in einem Projekt
- ☐ Leitung sonstiger Gremien
- ☐ Mitarbeit in sonstigen Gremien
- ☐ Regelmäßige Teilnahme an der Mitgliederversammlung
- ☐ Sonstige (bitte angeben):

Zurück

Weiter

13

Welche Leistungen bringt Ihre Einrichtung in den WBV ein? Kann Ihr jeweiliges Engagement ausgebaut werden?

	<u>Leisten Beitrag</u>		<u>Beitrag kann ausgebaut werden</u>	
	trifft zu	trifft nicht zu	trifft zu	trifft nicht zu
Beratungstätigkeit	☐	☐	☐	☐
Beteiligung an den WB-Messen	☐	☐	☐	☐
Beteiligung an WBV-Veranstaltungen	☐	☐	☐	☐
Datenpflege des Kursportals	☐	☐	☐	☐
Einbringen besonderer Fachkompetenzen	☐	☐	☐	☐
Finanzieller Beitrag	☐	☐	☐	☐
Kontaktherstellung zu WBV-externen Kooperationspartnern	☐	☐	☐	☐
Referententätigkeit	☐	☐	☐	☐
Sachmittel (Räume, Material)	☐	☐	☐	☐
Zuarbeit gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit/Werbung	☐	☐	☐	☐
Sonstige (bitte unten angeben)	☐	☐	☐	☐

Sonstige Leistungen

Zurück

Weiter

14

Wie viele Arbeitsstunden wendet Ihre Einrichtung für die Mitarbeit im WBV durchschnittlich pro Monat auf?

Bitte schätzen Sie die Stundenzahl

Zurück

Weiter

15

Wurden durch den WBV direkte, dauerhafte Kontakte zwischen Ihrer und anderen Einrichtungen initiiert?

- ☐ Keine Kontakte initiiert ☐ Ein Kontakt initiiert ☐ Mehrere Kontakte initiiert

[Zurück](#) [Weiter](#)

16

Wurden durch den WBV bestehende, direkte Kontakte zwischen Ihrer und anderen Einrichtungen intensiviert?

- ☐ Ja ☐ Nein

[Zurück](#) [Weiter](#)

17

Welchen konkreten Nutzen erwartet Ihre Einrichtung für sich von einer WBV-Mitgliedschaft? Konnte Ihre Einrichtung bisher Nutzen durch die WBV-Mitgliedschaft realisieren?

	<u>Nutzen erwartet</u>		<u>Nutzen realisiert</u>	
	Ja	Nein	Ja	Nein
Höhere Teilnehmer/innenzahl	☐	☐	☐	☐
Kostensenkung	☐	☐	☐	☐
Vorteile durch Synergien (z.B. Vermeidung doppelter Angebote)	☐	☐	☐	☐
Bessere Auslastung des Personals	☐	☐	☐	☐
Neue Finanzierungsquellen	☐	☐	☐	☐
Gesteigerter Bekanntheitsgrad	☐	☐	☐	☐
Verbessertes Image	☐	☐	☐	☐
Entlastung von Beratungsaufgaben	☐	☐	☐	☐
Höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden	☐	☐	☐	☐
Vorteile aus Arbeitsteilung zwischen den WBV-Mitgliedern	☐	☐	☐	☐
Vorteile durch Spezialisierung (auf Themen, besondere Adressaten...)	☐	☐	☐	☐
Höhere Gewinne	☐	☐	☐	☐
Bessere Qualifikation des Personals	☐	☐	☐	☐
Höhere Qualität der Angebote	☐	☐	☐	☐
Profilschärfung Ihrer Einrichtung	☐	☐	☐	☐
Besserer Zugang zu Adressatengruppen	☐	☐	☐	☐

[Zurück](#) [Weiter](#)

18

Ihre Einrichtung konnte den Zugang zu Adressatengruppen verbessern. Welche Adressatengruppen sind das?

Mehrfachnennung möglich

- ☐ Akademiker/innen
- ☐ Ältere Personen (50+)
- ☐ Arbeitnehmer/innen
- ☐ Arbeitslose/Arbeitssuchende
- ☐ Berufsrückkehrer/innen
- ☐ Beschäftigte in KMU
- ☐ Besondere Berufsgruppen
- ☐ Fachkräfte
- ☐ Frauen
- ☐ Führungskräfte
- ☐ Größere Wirtschaftsunternehmen
- ☐ Junge Erwachsene (bis 25)
- ☐ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
- ☐ Menschen mit Behinderung
- ☐ Menschen mit Migrationshintergrund
- ☐ Organisationen/Verbände/Vereine
- ☐ Personen ohne Schulabschluss
- ☐ Un-/Angelernte
- ☐ Sonstige (bitte angeben):

Zurück

Weiter

19

In welchem Verhältnis stehen Vor- und Nachteile Ihrer Beteiligung am WBV? Wie wird sich dieses Verhältnis Ihrer Meinung nach entwickeln?

	Vorteile größer als Nachteile	Vorteile etwa so groß wie Nachteile	Vorteile geringer als Nachteile
Im Moment sind...	☐	☐	☐
Auf mittlere Sicht sind...	☐	☐	☐
Auf lange Sicht sind...	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

20

3. Fragen zu Strukturen und Leistungen des WBV

Zum Projektträger und zur WBV-Koordination: Inwiefern treffen folgende Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Der Projektträger...				
...verfügt über eine angemessene Infrastruktur.	☐	☐	☐	☐
...genießt in der Region die notwendige Akzeptanz.	☐	☐	☐	☐
...verfügt über die notwendigen Kontakte in der Region.	☐	☐	☐	☐
...unterstützt die Aufgabenerfüllung des WBV.	☐	☐	☐	☐
Die WBV-Koordination...				
...ist gegenüber den Mitgliedern neutral.	☐	☐	☐	☐
...zeichnet sich durch personelle Kontinuität aus.	☐	☐	☐	☐
...orientiert sich an den Interessen der Mitglieder.	☐	☐	☐	☐
...arbeitet transparent.	☐	☐	☐	☐
...verfügt über die notwendigen Kompetenzen.	☐	☐	☐	☐
...verfügt über die notwendigen Ressourcen.	☐	☐	☐	☐
...hat zu viel Einfluss.	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

21

Sind folgende Leistungen der WBV-Service- / Geschäftsstelle wichtig für Ihre Einrichtung? Wie zufrieden sind Sie damit?

	<u>Bedeutung für Ihre Einrichtung</u>		<u>Zufrieden mit den Leistungen?</u>	
	(eher) wichtig	(eher) nicht wichtig	(eher) zufrieden	(eher) nicht zufrieden
Moderation der Kommunikation im WBV	☐	☐	☐	☐
Strategieentwicklung	☐	☐	☐	☐
Qualitätsmanagement/Evaluation	☐	☐	☐	☐
Informationsmanagement/Dokumentation	☐	☐	☐	☐
Bildungswerbung/Öffentlichkeitsarbeit (inkl. Internetauftritt)	☐	☐	☐	☐
Datenpflege des Kursportals	☐	☐	☐	☐
Unterstützung von (fachbezogenen) Aufgabenbereichen (AG's/Projekte)	☐	☐	☐	☐
Projektadministration/Controlling	☐	☐	☐	☐
Gewinnung neuer Mitglieder	☐	☐	☐	☐
Außenvertretung des WBV	☐	☐	☐	☐
Vermittlung von potentiellen Kunden an Mitglieder	☐	☐	☐	☐
Beratung von Bürger/inne/n	☐	☐	☐	☐
Beratung von KMU	☐	☐	☐	☐
Austausch und Wissenstransfer mit anderen WBV	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

22

Wie schätzen Sie den WBV in Bezug auf folgende Eigenschaften ein?

Aufgabenverteilung: ist gerecht	☐	☐	☐	☐	☐	ungerecht
Partner: sind zuverlässig	☐	☐	☐	☐	☐	unzuverlässig
Partner: sind vertrauenswürdig	☐	☐	☐	☐	☐	nicht vertrauenswürdig
Reaktion: schnell	☐	☐	☐	☐	☐	langsam
Flexibilität: flexibel	☐	☐	☐	☐	☐	unflexibel
Informationsfluss: ist sehr gut	☐	☐	☐	☐	☐	sehr schlecht
Zusammenarbeit: intensiv	☐	☐	☐	☐	☐	nicht vorhanden
Erfahrungsaustausch: intensiv	☐	☐	☐	☐	☐	nicht vorhanden
Kultur: Kooperation	☐	☐	☐	☐	☐	Konkurrenz
Praktikabilität: Arbeit ist mühsam	☐	☐	☐	☐	☐	einfach
Größe: ist überschaubar	☐	☐	☐	☐	☐	unüberschaubar
Akteure: sind unabhängig	☐	☐	☐	☐	☐	abhängig
Zusammensetzung: heterogen	☐	☐	☐	☐	☐	homogen
Strukturen: dauerhaft/stabil	☐	☐	☐	☐	☐	sporadisch/unbeständig
Prozesse: transparent	☐	☐	☐	☐	☐	intransparent
Zugang: offen	☐	☐	☐	☐	☐	geschlossen

[Zurück](#) [Weiter](#)

23

Inwiefern treffen folgende Aussagen zur Wirksamkeit der Aktivitäten des WBV Ihrer Meinung nach zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Die Koordinationsleistungen des WBV...				
haben die Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtungen (WBE) verbessert.	☐	☐	☐	☐
haben die Abstimmung von WB-Angebot und Nachfrage verbessert.	☐	☐	☐	☐
Das regionale Kursportal...				
hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.	☐	☐	☐	☐
hat die WB-Beteiligung erhöht.	☐	☐	☐	☐
Die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Pressearbeit, Messen) des WBV...				
hat die Transparenz der WB-Angebote erhöht.	☐	☐	☐	☐
hat das Image der Weiterbildung verbessert.	☐	☐	☐	☐
Die Beratungsleistungen des WBV für Bürger/innen...				
haben die WB-Beteiligung der Bürger/innen erhöht.	☐	☐	☐	☐
haben die Transparenz der WB-Angebote für Bürger/innen erhöht.	☐	☐	☐	☐
Die Beratungsleistungen des WBV für KMU...				
haben die Kontakte zwischen KMU und WBE verbessert.	☐	☐	☐	☐
haben die Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften verbessert.	☐	☐	☐	☐
Die Maßnahmen des WBV zur Qualitätssicherung/-entwicklung...				
haben zur Verbesserung des Qualitätsmanagements der WBE beigetragen.	☐	☐	☐	☐
haben die Qualität der Weiterbildung erhöht.	☐	☐	☐	☐

Vorschau beenden

24

Wo sehen Sie besondere Defizite des WBV?

Zurück

Weiter

25

Wo sehen Sie besondere Entwicklungspotentiale des WBV?

Zurück

Weiter

26

Sie haben die Befragung erfolgreich abgeschlossen.

Ihre Angaben wurden gespeichert.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

27

Leitfragen für Expertengespräche mit WBV-Mitgliedern

1. Welche Funktion(en) haben Sie im WBV?
2. Welche WBV-Aktivitäten sind Ihnen besonders wichtig?
3. Wie bewerten Sie das Verhältnis von erwartetem und realisiertem Nutzen Ihrer WBV-Mitarbeit?
4. Wie schätzen Sie Relevanz und Mehrwert des WBV und seiner Aktivitäten für die Region ein?
5. Welche (Rahmen-)Bedingungen der WBV-Arbeit erweisen sich als fördernd, welche als be- oder verhindernd?
6. Wo liegen die zentralen Herausforderungen und Entwicklungspotentiale für die weitere Arbeit des WBV?

Leitfragen für Gespräche mit Expert/inn/en aus anderen Ländern sowie externen Wissenschaftlern

Kontext

Das DIE evaluiert im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein gegenwärtig die regionalen Weiterbildungsverbünde (WBV). Aufgabe der Evaluation ist die Bewertung der Effektivität der WBV sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die weitere inhaltliche Ausgestaltung der WBV-Förderung und Vorschlägen für die Verbesserung der WBV-Trägerstrukturen.

Aktuell existieren zwölf WBV, die im Rahmen des Zukunftsprogramms Wirtschaft gefördert werden, das seit 2007 die wirtschafts- und regionalpolitische Förderstrategie des Landes bestimmt, mit Hilfe von Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.

Aufgabe der WBV in Form von freiwilligen, kontinuierlichen Arbeitskreisen aller relevanten regionalen Weiterbildungsakteure ist die Förderung der Weiterbildung insbesondere durch die Sicherstellung einer gut ausgebauten Weiterbildungsinformations- und -beratungsinfrastruktur sowie einer größtmöglichen Transparenz der regionalen Weiterbildungsangebote. Gefördert werden Aktivitäten in den Bereichen

- Kooperation und Koordination
- Information und Beratung
- Qualitätssicherung
- Transparenzverbesserung.

Ein besonderer Fokus liegt auf der gezielten Information und Beratung von Bürger/innen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie auf dem Ausbau von Betriebskontakten und der besseren Abstimmung von Angebot und Nachfrage.

Leitfragen

1. Wie schätzen Sie aktuell und perspektivisch die Bedarfe an Kooperation und Koordination im Weiterbildungsbereich ein?
2. Wie schätzen Sie aktuell und perspektivisch die Bedarfe an Information und Beratung im Weiterbildungsbereich ein?
3. Welche Modelle, Instrumente etc. erweisen sich aus Ihrer Sicht als besonders geeignet, Bedarfe in den o.g. Bereichen angemessen zu befriedigen?