

Weiterbildung mit Zukunft

**Dokumentation der Veranstaltung vom 07.05.2002
im ZDF-Kongresszentrum Mainz**

Schriftenreihe Nr. 7

Herausgeber: ARBEIT & LEBEN gGmbH
Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz
Tel.: (0 61 31) 1 40 86 -0
Fax: (0 61 31) 1 40 86 -40
E-Mail: info@arbeit-und-leben.de
Internet: www.arbeit-und-leben.de

verantwortlich: Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)



„Bewegende Bildung für bewegte Zeiten“

Unter dieser Maxime stand der Festakt zur Änderung der Rechtsform von Arbeit und Leben.

Den Übergang vom eingetragenen Verein in die gGmbH zu feiern, war der Anlass, aus dem Arbeit und Leben am 07. Mai 2002 Herrn Minister Zöllner, Abgeordnete des rheinland-pfälzischen Landtages, Vertreter und Vertreterinnen der Ministerien, der Gewerkschaften, der Volkshochschulen und des Bundesarbeitskreises Arbeit und Leben, Vertreter und Vertreterinnen anerkannter Landesorganisationen der Weiterbildung, Kooperationspartner und -partnerinnen, die Presse sowie den Referenten Prof. Dr. Rainer Zech zur Veranstaltung „Weiterbildung mit Zukunft“ ins ZDF-Kongresszentrum nach Mainz eingeladen hatte.

Jürgen Glaser, Vorsitzender von Arbeit und Leben eröffnete die Veranstaltung. Es folgten Redebeiträge von Doris Barthelmes, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, Barbara Graf, stellvertretende Vorsitzende des Verbandes der Volkshochschulen Rheinland-Pfalz und Staatsminister Prof. Jürgen E. Zöllner, Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur. Die Geschäftsführerin von Arbeit und Leben, Gabriele Schneidewind, stellte in ihrem Vortrag Change-Management bei Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz ihren Managementansatz vor und Prof. Dr. Zech referierte über „Neue Anforderungen an Organisationen und Professionen, Epochenwandel in der Weiterbildung“. Umrahmt wurden die Redebeiträge und Diskussionen vom Kulturprogramm der Gruppe Fool tool.

Im Mittelpunkt der Feierlichkeiten aber stand weniger der juristische Akt, als vielmehr der Prozess der Veränderung, der für Arbeit und Leben aus dem Grunde so erfolgreich und zukunftsweisend angefallen ist, weil es gelungen ist, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für diesen Prozess zu begeistern.

Arbeit und Leben kann auf eine Entwicklung vom traditionellen Anbieter politischer Bildung hin zum Dienstleister für Weiterbildung zurückblicken und sich heute als Lernende Organisation präsentieren, die „(...) durch kontinuierliche Entwicklung die Qualität ihrer Dienstleistung Weiterbildung optimieren will.¹ Organisationen lernen auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Tempo.

¹ Zitat der Geschäftsführerin von Arbeit und Leben, Gabriele Schneidewind

Zech betonte in seinem Vortrag, dass in jeder Organisation neben formellen Regeln eine Vielzahl von informellen Regeln existieren, die er als funktionalisierte Illegalität bezeichnet. Unter Beachtung dieser wie der ebenso existierenden latenten Regeln, die unbewusst in jedem Organisationsmitglied wirken, arbeiten Organisationen nur dann erfolgreich und zukunftsorientiert, wenn sie ihre Entwicklungen als einen Prozess der Veränderung über einen bestimmten Zeitraum, in dem Problemlösepotential und Handlungsfähigkeit beständig erweitert werden, betrachten. Die Kompetenzprofile der Pädagogen und Pädagoginnen in der Weiterbildung reichen dabei vom Bildungsmanagement über das Finanzmanagement bis hin zum Organisationsmanagement. Arbeit und Leben ist vor diesem Hintergrund mit seiner Strategie der MitarbeiterInnenqualifizierung auf dem richtigen Weg, da die traditionellen Ausbildungsprofile für die in der Weiterbildung erforderlichen Kompetenzbereiche bei weitem nicht mehr ausreichen.

In diesem Zusammenhang malte die Geschäftsführerin von Arbeit und Leben, Gabriele Schneidewind, ein sehr plastisches Bild: Sie vergleicht die Entwicklung von Arbeit und Leben mit dem Bau eines Hauses, wobei sie die Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als dessen Fundament darstellt. „Die systematische und strategische Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen(...)“ hat für sie die „ (...)größte Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg.“

Die hochkomplexen Anforderungen, denen sich innovative Bildungsorganisationen heute stellen müssen, verlangen, das betonte der Aufsichtsratsvorsitzende von Arbeit und Leben, Jürgen Glaser, in seiner Eröffnungsrede, die echte Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: „Das Schwierigste bei Veränderungsprozessen ist nicht die Planung und Festlegung der notwendigen Schritte, sondern die Gewinnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für diesen Prozess. Dies ist Arbeit und Leben in den vergangenen Jahren hervorragend gelungen.“ Und letztendlich liegt genau darin der Schlüssel für ein zukunftsweisendes Management der Veränderung. „Wenn wir Veränderungsprozesse initiieren (...)“, betonte Gabriele Schneidewind, „(...) müssen wir sie selbst leben. Wir müssen an der Spitze der Entwicklungen sein, um diese mit gestalten zu können. Das heißt wir müssen in letzter Konsequenz uns selbst als Produkt ständig neu

erfinden, verändern, erneuern und dieses Produkt (...) nach außen stützen.“

Voraussetzung für diesen Prozess ist, das hob Jürgen Glaser deutlich hervor, dass „(...) die Dienstleistungen, die Arbeit und Leben anbietet, mit dem Eigenbild in hohem Maße übereinstimmen. So haben die äußeren Veränderungen der Aufgaben auch zu einer weitreichenden Veränderung der inneren Struktur geführt. Arbeit und Leben verkörpert im besten Sinne des Wortes eine lernende Organisation und kann gerade deshalb besonders glaubhaft den Veränderungsbedarf gegenüber anderen Einrichtungen und Unternehmen vermitteln.“

Als lernende Organisation fördert Arbeit und Leben die offene Kommunikation und die Teamarbeit. Zusammenarbeit und Kooperation ersetzen Hierarchien, Risikobereitschaft und Vertrauen prägen die Organisationskultur. Dass MitarbeiterInnenqualifizierung in diesem Kontext einen Schwerpunkt der Personalführung darstellt, wurde von allen Rednern und Rednerinnen hervorgehoben. Aber Arbeit und Leben ist noch ein Stück weiter gegangen, denn wie Zech treffend bemerkte, hat eine Organisation noch nichts gelernt, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen etwas gelernt haben. Der Schlüssel zum Lernen einer Organisation liegt in ihren Strukturen: der Lernfortschritt einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann in der Summe nur zum Lernfortschritt der Organisation führen, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet sind. Zech betonte, dass Organisationen nur dann lernen können, wenn sie zur Veränderung ihrer Regeln und ihrer Strukturen bereit sind. „Lernen von Organisationen findet statt, wenn diese Strukturen ausbildet, um ihre Strukturen zu ändern bzw. wenn sie Regeln ausbildet, um ihre Regeln zu ändern.“² Lernfähigkeit wird in diesem Zusammenhang durch Selbstbeobachtung der Organisation ermöglicht.

Bei Arbeit und Leben hat der Wandel „in den Köpfen“ stattgefunden. Durch die gemeinsame Entwicklung von Zielen, durch das Erleben einer Feedback-Kultur im Arbeitsalltag und der Personalentwicklung wurde eine Organisationskultur des Vertrauens geschaffen, in der die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus eigener Erfahrung wissen, „(...) dass es um sie und ihre Arbeit geht.“³

² Zech in seinen Vortrag: Neue Anforderungen an Organisationen und Professionen.

³ vgl. Arnold, R.: Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln 2000, S. 23-26.

Aufgrund der Qualifizierungs- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des gemeinsam erarbeiteten Selbstverständnisses, kann sich Arbeit und Leben, und auch dies sollte am 7. Mai gefeiert werden, als lernende Organisation bezeichnen, die unter den Grundsätzen des gender mainstreamings, der Interkulturalität und der Internationalität aktiv die Weiterbildungspolitik in Rheinland-Pfalz mitgestaltet. Unterstützt von seinen Partnern DGB und dem Verband der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz und gefördert von den Ministerien für Arbeit, Soziales, Familie, Gesundheit und für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur stellt sich Arbeit und Leben der permanenten Herausforderung „(...) betriebswirtschaftliches Denken mit dem Weiterbildungsauftrag zu verbinden,“ und leistet seit Jahren einen wesentlichen Anteil in der Bildungslandschaft von Rheinland-Pfalz durch Qualifizierung und Beratung Perspektiven für Beschäftigte zu erarbeiten und strukturschwache Regionen durch seinen bildungspolitischen Ansatz zu fördern.⁴ Als gewerkschaftlich orientierter Bildungsträger entwickelt Arbeit und Leben seit Jahren gemeinsam mit den betrieblichen Sozialpartnern erfolgreich betriebsbezogene Qualifizierungen und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Förderung strukturschwacher Regionen.

Minister Zöllner hebt in diesem Kontext hervor, dass „(...) die Weiterbildung in der Vergangenheit (...) eine positive Entwicklung erfahren hat (...) und nicht zuletzt durch die Aktivitäten von Arbeit und Leben“, und auch Doris Bartelmes betont den Stellenwert von Arbeit und Leben in der rheinland-pfälzischen Bildungslandschaft mit den Worten: „Als Tochter des DGB steht Arbeit und Leben für uns für gewerkschaftliche Orientierung, für Qualifizierung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen und damit für Mitsprache und Teilhabe an einem Gestaltungsprozess.“

Mit seinen Säulen Moderation, Training, Coaching, Bildungsmanagement und Lernangebote für spezielle Zielgruppen hat Arbeit und Leben unter dem Dach der Prozessbegleitung und der Bedarfs- und Beteiligungsorientierung ein – wie Gabriele Schneidewind es formuliert hat – Haus gebaut. Und eigentlich kann man sagen, dass im Festrahmen vom 7. Mai dessen „Richtfest“ gefeiert wurde. Denn fertig gebaut ist dieses Haus nicht. Und das ist gut so, denn Innovation braucht Veränderung und Veränderung braucht Raum, Raum für bewegende Bildung in bewegten Zeiten.

⁴ Zitat von Barbara Graf, stellvertretende Vorsitzende des Verbandes der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz.

Eröffnungsrede am 7.5.02 im ZDF-Kongresszentrum

Jürgen Glaser

Ich begrüße Sie alle ganz herzlich zur heutigen Veranstaltung von ARBEIT & LEBEN Rheinland-Pfalz unter dem Titel „Weiterbildung mit Zukunft“ im ZDF-Kongresszentrum Mainz.

Ich begrüße ganz besonders:

- Herrn Minister Zöllner der ab 14.15 Uhr an der Veranstaltung teilnehmen wird
- des weiteren die Abgeordneten des rheinland-pfälzischen Landtages:
 - Ulla Brede-Hoffmann (SPD-Fraktion)
 - Barbara Schleicher-Rothmund (SPD-Fraktion)
- Vertreter/innen der Ministerien
 - Doris Barthelmes (Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, MASFG)
 - Peter Krug (Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur, MWWFK)
- unseren Referenten Prof. Zech
- Vertreter/innen der Gewerkschaften und der Volkshochschulen und des Bundesarbeitskreises ARBEIT & LEBEN
- Vertreter/innen der anerkannten Landesorganisationen der Erwachsenenbildung
- Kooperationspartner von ARBEIT & LEBEN
- sowie Vertreter/innen der Presse

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir haben zu einer Feier eingeladen. ARBEIT & LEBEN ändert seine Rechtsform. Der heute versammelte Teilnehmerkreis macht deutlich, dass es nicht nur um einen juristischen Akt geht – den Übergang eines eingetragenen Vereins in eine gemeinnützige GmbH. Dies ist lediglich der letzte Schritt einer Entwicklung, die es in ihrer Gesamtheit zu würdigen gilt. ARBEIT & LEBEN ist auf Modernisierungskurs. Dies drückt sich in den Arbeitsfeldern, den Kooperationspartnern, der Arbeitsweise und dem Arbeitsverständnis, dem äußeren Erscheinungsbild bis hin zum Logo aber letztendlich natürlich auch in der rechtlichen Ausgestaltung aus.

Leider ist es uns nicht vergönnt, heute den letzten Punkt, den Vollzug der Umwandlung in eine GmbH verkünden zu können. Modernisierung bedarf einer straffen Zeitplanung. Leider folgen die juristischen Restriktionen nicht immer diesem **Gebot. Aufgrund der besonderen rechtlichen Konstruktion der Ge-**

werkschaften gibt es bis heute noch wenige, aber offene Punkte wie der Übergang in die GmbH durch den DGB juristisch einwandfrei zu tätigen ist. Wir bitten um Verständnis für diese Verzögerung. Dies tut jedoch der heutigen Veranstaltung keinen Abbruch. Denn alle Zeichen sind auf Veränderung gesetzt und diese Veränderung wollen wir heute präsentieren und diskutieren.

ARBEIT & LEBEN ist fast 30 Jahre alt. In den letzten Jahren wurde uns oftmals die Frage gestellt, ob das gemeinsame Konstrukt von Gewerkschaften und Volkshochschulen nicht etwas angestaubt sei. Politische Bildung im Land als gemeinsamer Gestaltungsauftrag. Und tatsächlich ist es so, dass der klassische Ansatz der politischen Bildung immer weniger nachgefragt wird. So dass man fragen muss, was heute noch Gewerkschaften und Volkshochschulen verbindet. Tatsächlich gab es in der Vergangenheit Phasen, wo diese Frage diskutiert wurde.

Dass wir, die Gewerkschaften und die Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz durchgehalten haben, macht sich heute bezahlt. Denn nicht nur der Name „Arbeit“ und „Leben“ auch die Zusammenarbeit der beiden Partner verspricht Zukunftsfähigkeit. Dahin steht jedoch eine gewaltige Veränderung des gemeinsamen Tätigkeitsfeldes. Dass dies leistbar war, ist den Beschäftigten von ARBEIT & LEBEN und ihrer Geschäftsführerin, Gabriele Schneidewind zu verdanken. Das Schwierigste bei Veränderungsprozessen ist nicht die Planung und Festlegung der notwendigen Schritte, sondern die Gewinnung der MitarbeiterInnen für diesen Prozess. Dies ist ARBEIT & LEBEN in den vergangenen Jahren hervorragend gelungen.

Auch unserem Partner den Volkshochschulen ist zu danken, dass er in schwierigen Zeiten an der Fortführung des gemeinsamen „Projekts“ ARBEIT & LEBEN zukunftsfähig zu gestalten, festgehalten hat. Die Zusammenarbeit und die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven im Vorstand hat unter dem stellvertretenden Vorsitzenden Volker Heitmann von Seiten der VHS diese Entwicklungsdynamik erst ermöglicht.

Was sind das für neue Aufgaben mit denen ARBEIT & LEBEN in die Zukunft vorstoßen will? Ist die Gründung der GmbH ein Signal, dass der Kommerz gegenüber der Politik gesiegt hat?

Ganz im Gegenteil - die Stärke von ARBEIT & LEBEN ist gerade in der Tradition als Einrichtung der politischen Bildung begründet. Gemeinnützigkeit in der

GmbH ist für uns weniger eine steuerliche Frage, sie ist für uns Programm.

Die Gesellschaft hat sich grundlegend gewandelt und mit ihr auch die Weiterbildungslandschaft. In der Gesellschaft wird von der Entpolitisierung gesprochen, von der Abkehr der Menschen gegenüber Politik. In der Weiterbildung wird ebenfalls vom Verfall der politischen Bildung gesprochen. Gleichzeitig werden jedoch immer stärker alle gesellschaftlichen Bereiche auch durch politisches Handeln bestimmt. Und so findet sich auch im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung immer mehr der politische Aspekt.

In der ganzheitlichen Betrachtung von Gesellschaft, Politik und Bildung liegt daher die Zukunft. Bildung wird zum integralen Bestandteil der Gesellschaftsentwicklung und gewinnt damit an Stellenwert. Aus heutiger Sicht mutet es widersinnig an, eine isolierte politische Bildung (mit hohem Anspruch) zu betreiben, die in keiner Beziehung zur Alltagsbewältigung der Menschen steht.

Das Zauberwort ist daher die Integration von politischer, beruflicher und allgemeiner Bildung. Und genau hier ist ARBEIT & LEBEN richtig aufgestellt.

Schauen wir uns den Prozess von einer anderen Seite an. Die heutige Entwicklung ist stark durch den wirtschaftlichen Wandel geprägt (Globalisierung ist hierfür nur ein Stichwort). Für Unternehmen geht es auch darum, sich zukunftsfähig auszurichten. Dies bedeutet erhöhte Flexibilität, Änderung der Produktpalette, rationelleres Arbeiten, mehr Kundenbezug, Innovationsfähigkeit u.v.a.m.. Natürlich geht es dabei auch um technische Prozesse der Planung, des Einsatzes von EDV, der Änderung von Arbeitsabläufen etc.. Betriebe, die jedoch ausschließlich auf die technische Beherrschbarkeit dieser Prozesse gesetzt haben, sind existenziell gefährdet. Technische und soziale Prozesse bilden eine Einheit. Ohne echte Einbeziehung der Mitarbeiter/innen müssen heute solche hochkomplexen Vorgänge zwangsläufig scheitern, denn sie blenden einen wichtigen Bestandteil der Realität einfach aus.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ist aber kein Vorgang wie beispielsweise die umfassendere Berücksichtigung von Wechselwirkungen einzelner Arbeitsbereiche.

Es gibt nicht im Vorfeld objektive Erkenntnisse über das richtige Vorgehen. Und so geraten viele Unternehmen an die Grenzen ihrer Entwicklungsfähigkeit, weil sie zwar objektiv einsehen, dass Mitarbeiter/innen einbezogen werden müssen – ihnen aufgrund ihrer technisch/wirtschaftlichen Ausrichtung

aber das (politische) Gespür fehlt und die notwendigen Instrumente, um dies in der Praxis umsetzen zu können. Gegenüber den Mitarbeiter/innen bedarf es glaubhafter Akteure, die es verstehen, fachlich und sozial die Prozesse zu begleiten, zu gestalten und dabei auch für die angemessene Qualifizierung zu sorgen. Hinzu kommt, dass auch nicht allein das Konzept zählt, sondern auch die Rolle in der die Akteure agieren. So werden Vorgesetzte anders wahrgenommen als Unternehmensberater und diese wiederum anders als ein Vertreter der Arbeitnehmer/innen (Betriebsrat, Gewerkschaft oder ARBEIT & LEBEN).

Was heißt das in der Praxis?

- Der wirtschaftliche Wandel fordert einen massiven Ausbau der Weiterbildung.
- Diese Weiterbildung wird überwiegend in Betrieben und Verwaltungen geschehen bzw. von diesen initiiert.
- Weiterbildung nimmt immer stärker Bezug auf die jeweiligen Arbeitsprozesse und Tätigkeiten. Sie muss maßgeschneidert erfolgen. Sie unterliegt immer stärker einer Erfolgskontrolle.
- Weiterbildung muss, wenn sie erfolgreich sein will, wirtschaftliche, technische und soziale Prozesse als Einheit aufgreifen. Politische Bildung gewinnt in **diesem** Zusammenhang eine neue Gestalt.
- Die Akteure müssen in ihrer Rolle glaubhaft sein.

All diese Aspekte eröffnen ARBEIT & LEBEN neue Entwicklungsperspektiven. Die Praxis des heutigen Weiterbildungsangebots macht dabei deutlich, dass sich ARBEIT & LEBEN bereits auf diese Anforderungen eingestellt hat. Von besonderer Bedeutung ist, dass die Dienstleistungen, die ARBEIT & LEBEN anbietet, mit dem Eigenbild der Organisation in hohem Maße übereinstimmen. So haben die äußeren Veränderungen der Aufgaben auch zu einer weitreichenden Veränderung der inneren Struktur geführt. ARBEIT & LEBEN verkörpert im besten Sinne des Wortes eine lernende Organisation und kann gerade deshalb besonders glaubhaft den Veränderungsbedarf gegenüber anderen Einrichtungen und Unternehmen vermitteln.

Dass diese Form von Weiterbildung auch politische Bildung ist zeigt sich nicht zuletzt durch die Auftraggeber. Weiterbildung ist in hohem Maße auch Beschäftigungspolitik. Und so verwundert es nicht, dass das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit einer der größten Auftraggeber für die Durchführung von (Qualifizierungs-)Projekten ist. Das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur sichert der staatlich anerkannten Landesorganisation für Weiterbildung durch Förderung die personelle Grundausstattung. ARBEIT & LE-

BEN übernimmt im o.g. Kontext eine Lokomotivfunktion. Sie treibt die Entwicklung an, setzt Maßstäbe, steht für Qualität und gesellschaftspolitischen Anspruch und Professionalität.

Barbara Graf

Sehr geehrter Herr Minister Zöllner, sehr geehrter Herr Glaser, liebe Gabriele Schneidewind, sehr geehrte Frau Bartelmes, meine sehr geehrten Damen und Herren, da ich als stellvertretende Vorsitzende des Landesverbandes der Volkshochschulen von Rheinland-Pfalz einen Partner von ARBEIT & LEBEN vertrete, möchte ich gerne mit Ihnen 50 Jahre zurückgehen. Haben Sie aber bitte keine Sorge, ich werde nicht sehr lange; brauchen bis ich dann wieder in der Gegenwart ankomme.

In der Weimarer Republik gingen die bürgerliche Volksbildung und die klassen-spezifische Arbeiterbildung getrennte Wege. Aus diesem Grunde war es nur begrenzt und nicht sehr zufrieden stellend möglich, durch Bildung einen Beitrag zur Entwicklung und Sicherung der ersten Demokratie zu leisten. Das zumindest meinten die Vertreter von DGB und Verband der Volkshochschulen, als sie sich entschlossen, ab 1948 in Zukunft gemeinsame Wege zu gehen und als sie dann 1956 den Bundesarbeitskreis ARBEIT & LEBEN gründeten.

Nun wollte man es besser machen und gemeinsam eine Mehrheit der Bevölkerung ansprechen, unabhängig von beruflichem Status, von parteipolitischer Bindung und von Konfessionen. Gemeinsames Ziel der Kooperationspartner war es, durch die auf die Arbeitnehmer bezogene Bildung deren Stellung in Gesellschaft und Beruf zu verbessern, aber auch Mitbestimmung und Mitverantwortung zu fördern, insgesamt also den demokratischen Neubeginn zu unterstützen.

Zunächst blieb noch offen, inwieweit ARBEIT & LEBEN nur politische Bildung machen sollte oder inwieweit auch vorberufliche und berufliche Bildung eine Aufgabe sein sollte.

In all den Jahren, Sie merken, jetzt gehe ich ganz schnell voran, veränderten sich aber das Politikverständnis, die politischen Interessen und damit auch die politische Bildung, insbesondere durch die Beendigung des kalten Krieges, durch die Wiedervereinigung und durch den europäischen Einigungsprozess.

Das ist der Punkt an dem wir heute stehen und den wir feiern wollen. Diese Veränderung findet ihren Ausdruck in einem fortentwickelten Programm, einem neuen Logo und bald auch in einer neuen Rechtsform.

Und so stellten sich die beiden Partner, DGB und Volkshochschule, 1997 im Berliner Papier die Frage nach einem eigenen Profil und nach einem Selbstverständnis und wollten sich über zukünftige Ziele neu verständigen. Begleitet wurde dies durch einen Diskussionsprozess schon seit 1995. Im Mittelpunkt stand das Thema „Interkulturelle Lernprozesse“. Man wollte das Wissen um die Kulturen anderer vertiefen und damit auch das Verständnis fördern, indem Gemeinsamkeiten und Unterschiede anderer Kulturen deutlich wurden. Damit wollte man sich bemühen, eine soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Solidarität zu erreichen.

1997 stellten die beiden Partner auch fest, dass es nach wie vor attraktiv sei, zu kooperieren, um spezielle Teilnehmergruppen anzusprechen. Einerseits sollten im gewerkschaftlichen Bereich Beschäftigte über den DGB besonders angesprochen werden und andererseits über den Verband der Volkshochschulen Nichtorganisierte.

Ziel war es und wurde es allgemein Menschen, die auf Erwerbsarbeit angewiesen sind, anzusprechen, aber auch Menschen im Ruhestand, um sie in ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken und vor allen Dingen auch, um sie zu unterstützen, sich in gesellschaftliche Prozesse einzumischen, dort wo sie leben. Mit diesen Zielen wird angeknüpft an die Tradition von Arbeiterbildung und Volksbildung. Das blieb so. Aber neu wurden die Methoden, die Arbeitsformen, die speziellen Themen, die Ausrichtung der Angebote auf unterschiedliche Alltags- und Lebenswelterfahrungen und - auch das ist neu - das Verwertungsinteresse der Teilnehmenden.

Die Kooperation zwischen DGB und Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz seit 1973 erfuhr 1993 eine erweiterte Ausrichtung - Sie haben davon schon gehört - der Schritt in die Arbeitsmarktpolitik, in die europapolitische Arbeit, neben der Persönlichkeitsbildung und den gewerkschaftlichen Bildungsangeboten. Damit weitete sich die Gesamtorganisation aus, Teilnehmende und Kunden sind nun mittelständische Unternehmen, Non-Profit-

Organisationen, Betriebs- und Personalräte und die Gewerkschaften.

Dieser Einstieg in die Projektarbeit - und ich habe Zahlen gelesen, die eine Entwicklung von 2 Projekten bis auf heute 11 Projekte zeigen - der Einstieg in die Arbeitsmarktpolitik aber auch in die Organisationsentwicklung und in den Qualitätsentwicklungsprozess war nicht immer einfach. Es mussten Hürden gemeinsam überwunden werden, gemeinsam ging man schwierige Probleme an und in diesem Zusammenhang sei auch die Haushaltskonsolidierung ab 1998 genannt.

Gemeinsam bemühen sich die beiden Partner DGB und Verband der Volkshochschulen in ARBEIT & LEBEN sich der Herausforderung, betriebswirtschaftliches Denken mit dem Weiterbildungsauftrag zu vereinbaren, zu stellen. In der gesamten Entwicklung haben sich Gewerkschaften und Volkshochschulen gleichermaßen eingebracht.

Alle reden von Kooperation und Vernetzung. Wir in ARBEIT & LEBEN tun es. Und ich denke, heute kann ARBEIT & LEBEN als lernende Organisation mit Stolz und Zuversicht in die Zukunft blicken. Ich

Doris Bartelmes

Guten Tag meine Damen und Herren.

Ich freue mich, heute zu Ihnen sprechen zu können, auch wenn dieses Ereignis noch nicht ganz so vollendet ist, wie Sie sich das zum heutigen Tage gewünscht haben. Ich denke, wir können trotzdem mit Ihnen zusammen sagen, dass wir Sie in vielen Reformschritten in den letzten Jahren nicht nur beobachtet haben, sondern da wo es notwendig war auch mit unterstützt haben.

Ich kann Ihnen sicher sagen, dass es in Rheinland-Pfalz nur wenige Träger gibt, die auf eine so lange und auch erfolgreiche Arbeit zurückblicken können, wie ARBEIT & LEBEN. Uns verbindet sowohl im Bereich Konversion, das ist gerade schon angesprochen worden, aber auch im Bereich der allgemeinen Arbeitsmarktpolitik eine lange und erfolgreiche Zusammenarbeit. Schon seit 1993 leisten Sie für unser Ministerium eine sehr gute Arbeit in der Beratung und Qualifizierung von Zivilbeschäftigten. Jeder, der sich auf dem Arbeitsmarkt im Land auskennt, weiß, was das für eine schwierige Situation war, als der ganze Beschäftigungsabbau anstand

denke, es ist eine gewisse Aufbruchsstimmung zu bemerken durch innovative Organisationsprozesse und durch das neue Corporate Design, das heute auch vorgestellt wird.

Und zum Schluss meiner Grußworte möchte ich allen am Prozess Beteiligten für die Zusammenarbeit und für ein konstruktives Miteinander ganz herzlich Danke sagen. Ich kann Ihnen als stellvertretende Landesvorsitzende versichern, dass der Verband der Volkshochschulen ARBEIT & LEBEN auch in Zukunft unterstützen wird mit all seinen Kräften.

Anlässlich dieser wie ich meine wegweisenden Festveranstaltung möchte ich der Geschäftsführerin Gabriele Schneidewind ein Geschenk überreichen. Es ist eine Uhr, und diese Uhr möchte ARBEIT & LEBEN ermöglichen, auch in Zukunft mit der Zeit zu gehen, zur rechten Zeit die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ich hoffe, dass diese Uhr mit dem Logo, nämlich dem Volkshochschul-Logo, einen Platz auf dem Schreibtisch der Geschäftsführung findet. So soll der Partner Volkshochschulverband auch bei wichtigen Entscheidungen präsent sein. Alles Gute!

und wie wichtig es war, dass wir genau an dieser Stelle gute Beratung, gute Qualifizierung hatten.

Ich habe mal aus unserem Nachbarland Hessen eine Beurteilung gehört, die es so formuliert haben: Wie schafft Ihr es eigentlich, diesen Konversionsprozess in Rheinland-Pfalz so ruhig zu gestalten?

Ich denke, dass es hier so ruhig abgelaufen ist und dass wir Perspektiven für die Beschäftigten erarbeiten konnten, war auch maßgeblich ein Anteil von ARBEIT & LEBEN.

Daneben widmen Sie sich aber auch seit vielen Jahren anderen Inhalten: Immer wieder Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in der Qualifizierungspolitik und zum Schluss auch der Qualifizierung in der Tourismusbranche, was sicherlich ein wichtiger Beitrag ist zur Förderung strukturschwacher Regionen. Insgesamt, und das ist sicher eine stolze Summe, haben wir seit 1993 Ihr Haus mit rund 7 Mio. Euro unterstützt und ich denke, das Geld war gut angelegt.

Insgesamt haben wir aber, um noch einmal einen Blick auch über ARBEIT & LEBEN hinweg zu werfen, nicht nur Qualität bei ARBEIT & LEBEN gefordert, sondern für alle Träger, die bei uns in der Arbeitsmarktpolitik Projekte umsetzen und angehen. Sie müssen für uns verlässliche Partner in der Umsetzung unserer Konzeption und in den Finanzen sein. Dieser Punkt ist immer wichtig. Sie müssen aber auch in der Lage sein, sowohl solide als auch kreativ, eben ist der Begriff Lokomotive gefallen, zu sein, um damit auch neue Akzente zu setzen.

In der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik waren Erfolgskontrollen, Qualitätskriterien, Kostentransparenz und Wirtschaftlichkeitsberechnungen lange Zeit ein großes Tabu. Aber anhaltender Problemdruck, chronische Mittelknappheit, so kann man das glaube ich, inzwischen sagen, Expansion öffentlich geförderter Beschäftigung und politische Kontroversen um diese Sinnhaftigkeit von Arbeitsmarktpolitik machten die Herstellung von Transparenz auf den unterschiedlichen arbeitsmarktpolitischen Ebenen notwendig.

Eine fachlich kritische Begleitung der Programme ist deshalb ein wichtiger Faktor für ihren langfristigen Erfolg und die Sicherung öffentlicher Akzeptanz. Wir haben diese Transparenz durch eine Vielzahl von Maßnahmen wie Evaluation, Berichtswesen, Absprache mit regionalen Partnern, Qualitätsleitlinien usw. geschaffen. Nur so konnten und können wir angesichts des sehr heterogenen rheinland-pfälzischen Arbeitsmarkts und seiner starken Veränderung, unser arbeitsmarktpolitisches Instrumentarium stark erweitern und so gestalten, dass flexibel und zielgerichtet auf die regionalen Bedingungen reagiert werden kann und konnte. Und nur so konnte die hohe Akzeptanz erhalten werden, damit wir jährlich die Mittel erhalten, die notwendig waren und sind, um die Maßnahmen durchzuführen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, in dem großen Spektrum der Projektträger, die die Arbeitsmarktpolitik des Landes für das Arbeitsministerium umsetzen, es sind rund 300, nimmt ARBEIT & LEBEN einen besonderen Stellenwert ein. Als Tochter des DGB steht ARBEIT & LEBEN für uns für gewerkschaftliche Orientierung für Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und damit für Mitsprache und Teilhabe an einem Gestaltungsprozess.

Was bedeutet dies und weshalb legen wir so großen Wert auf gewerkschaftlich-orientierte Qualifizierung? Die Globalisierung hat eine rasante und

umfassende Modernisierung der Märkte, der Infrastrukturen sowie der Informations- und Kommunikationstechniken mit sich gebracht. Sie hat eine völlig neue Welt geschaffen. In den vergangenen 20 Jahren hat ein Prozess begonnen, der unsere Art des Wirtschaftens, des Handels und der Vermittlung von Wissen und Information grundlegend verändert hat. Die Produktion von Gütern wird digital, d.h. durch weltweiten Datenverkehr bestimmt, Global Player suchen für ihre Aktivitäten weltweit nach dem günstigsten Standort. Die Zyklen von Innovationen der Technik und Erneuerung des Wissens werden im globalen Wettbewerb immer kürzer.

Das alles hat ganz erhebliche Auswirkungen auf unser Arbeitsleben, die sich nicht zum Nachteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auswirken dürfen. Deshalb muss die Politik die Gestaltung der Globalisierung in die Hand nehmen. Sie muss eine Politik der sozialen Zukunftsgestaltung umsetzen, damit alle an den Chancen, welche die Globalisierung der Märkte und Wirtschaftsbeziehungen auch eröffnet, teilhaben können. Die Teilhabe der Menschen im Zuge der Globalisierung heißt aber vor allem, ihren Zugang zu Bildung und Ausbildung zu stärken, denn Globalisierung und technischer Fortschritt in der Arbeitswelt schaffen völlig neue Wettbewerbsbedingungen.

Arbeit ist international mobil geworden. Ihnen muss sich jedes Unternehmen, ihnen müssen sich aber in zunehmendem Maße auch alle Beschäftigten stellen. Ein immer höheres Maß an Qualifikation, vor allem dauerhafte Anstrengung zur Qualifizierung sind deshalb notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Konzepte und Strategien des Leben begleitenden Lernens spielen dabei eine immer wichtigere Rolle. Denn es gilt die individuelle Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen herzustellen, zu erhalten oder zu verbessern. Ansätze einer fortdauernden oder permanenten Qualifizierung sind unverzichtbar, weil es nicht mehr ausreicht, auf fertige Abschlüsse zu vertrauen, die jeweils das erfolgreiche Bestehen eines Bildungsabschnittes bescheinigen.

Die Lösung kann nur darin bestehen, parallel zur beruflichen Tätigkeit Weiterbildung und Qualifizierung als dauernde Aufgabe für den Einzelnen zu etablieren und zu institutionalisieren. Genau dafür wurde mit dem Job-Aktiv-Gesetz durch die Bundesregierung die Voraussetzung geschaffen, die wir im übrigen durch unsere Maßnahmen weiterhin begleiten, wo wir aber im Vorfeld sicherlich über Job-

Rotation und ähnliche Maßnahme auch schon Meilensteine gesetzt hatten.

Vor diesem ganzen Hintergrund der Veränderung wird lebenslanges Lernen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, und damit meine ich im Arbeitsprozess, meines Erachtens immer wichtiger und dabei haben gewerkschaftlich orientierte Bildungsträger besondere Aufgaben. Es ist bekannt, dass die betriebliche Weiterbildung und damit natürlich auch lebenslanges Lernen auf Hemmnisse stößt, die sowohl auf Seiten der Betriebe als auch auf Seiten der Beschäftigten zu suchen sind. Bei den Betrieben steht oft im Vordergrund, dass angeblich das Qualifikationsniveau der Beschäftigten ausreicht, außerdem sind zeitliche Verfügbarkeit und unzureichende finanzielle Mittel die Gründe, die angegeben werden.

Bei den Beschäftigten herrscht ebenfalls oft eine große Zurückhaltung. Sie erhalten keine Freigabe durch Vorgesetzte oder das Angebot ist unzureichend. Gewerkschaftlich orientierte Bildungsträger haben an dieser Stelle den Vorteil, dass sie den Zugang zu den Betrieben über die Gewerkschaften haben. Sie kennen die betrieblichen Bedingungen und sie können mit den betrieblichen Sozialpartnern betriebsbezogene Qualifizierungsmodelle entwickeln, die sowohl den Unternehmen als auch den einzelnen Beschäftigten in den unmittelbaren Arbeitszusammenhängen Perspektiven eröffnen.

Auf diesem Weg können Sie Barrieren überwinden, die für viele andere Bildungsträger Hemmnisse darstellen. Sie haben auch den Vorteil, dass diese Bildungsträger ihre Zielgruppen, nämlich die Beschäftigten kennen und Lernformen und Lerninhalte auf deren Fähigkeiten und manchmal sicherlich auch auf deren Ängste zuschneiden können.

Perspektivisch ist darüber hinaus wichtig, dass eine individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungsplanung erfolgt, die mit der Personalentwicklung verknüpft ist wie im Tarifvertrag der baden-württembergischen Metallindustrie im vergangenen Jahr verabredet wurde. Im übrigen aus meiner Sicht ein bahnbrechender Tarifvertrag, weil es erstmalig gelungen ist, zu sagen, wir müssen Weiterbildung anders etablieren. Und ich denke, das habe ich gestern abend in einem anderen Zusammenhang auch nochmals formuliert: Wir müssen an dieser Stelle auch Weichen stellen, um uns wettbewerbsfähig zu halten, manchmal auch gegen den Willen der Betriebe und manchmal auch mit ein bisschen Zwang bei den Beschäftigten, weil sie

ansonsten nicht dauerhaft im Wettbewerb Stand halten können.

Aus solcher Sicht erscheint es ebenfalls unverzichtbar, wenn die bislang noch weiterbildungsabstinenten Betriebe und Beschäftigten aktiviert werden sollen, flankierende Hilfestellung in Form von überbetrieblicher Beratung zu etablieren. Auch hier sind gewerkschaftlich orientierte Bildungsträger mit einem beteiligungsorientierten Ansatz, wie er von ARBEIT & LEBEN praktiziert wird, gefragt.

Dieser Ansatz, beteiligungsorientiert, war es auch, der uns bewogen hat, mit ARBEIT & LEBEN das Konzept Job-Rotation seit 1998 zu erproben. Inzwischen wird es nicht mehr erprobt, inzwischen sind wir aus dieser Phase heraus, aber wir hatten eine längere Zeit der Erprobung. Die Grundidee ist bekannt. Die Qualifizierungsbereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen hängt insbesondere davon ab, dass während der Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsabläufe innerhalb der Betriebe gewährleistet sind. Deshalb werden Arbeitslose so qualifiziert, dass sie in die Betriebe gehen und die Mitarbeiter der Betriebe ersetzen können, während die betrieblichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in dieser Zeit eine andere Weiterbildung machen.

Das war ein Konzept, das aus Skandinavien übernommen wurde und hier für uns von ARBEIT & LEBEN umgesetzt wurde. Ich habe von Anfang an mit Problemen gerechnet, ich habe aber nicht mit diesem Beharrungsvermögen gerechnet, auf das wir gestoßen sind, wenn es darum ging, betriebliche Strukturen aufzubrechen und auch Arbeitslose zu motivieren, sich in diesen Prozess hineinzubegeben. Wir standen, das kann man heute sicherlich sagen, immer wieder vor der Frage, machen wir weiter angesichts einer Kosten-Teilnehmer-Relation. Aber ich habe damals den Entschluss gefasst, es ist wohl notwendig, wenn man ganz starre Formen und ganz starre Praktiken verändern will, dass wir langsam und mühsam diesen Weg gehen, und uns die Zeit nehmen, diese Veränderungen vorzunehmen, vorzubereiten und mit allen gemeinsam dann auch voranzutreiben.

Ich denke, heute können wir sagen, es ist uns gelungen. Job-Rotation ist im Job-Aktiv-Gesetz aufgenommen und in Rheinland-Pfalz haben wir damit Fuß gefasst. Trotzdem glaube ich, dass, wenn es um das Beharrungsvermögen geht, wir uns einfach immer weiter Mut machen müssen und auch sagen, wir brauchen an diesen Stellen den langen Atem,

weil wir sonst unter Umständen zu früh aufgeben und damit viele Chancen vergeben.

In diesem Sinne kann ich nur sagen, ARBEIT & LEBEN hat uns dabei unterstützt, diese Ansätze voranzutreiben. Sie waren teilweise die Lokomotive, dann haben sich die Bahnen getroffen, und wir sind gemeinsam den Weg weitergefahren. Ich wün-

sche uns, dass das weiterhin so gut funktioniert, dass wir uns gegenseitig, dort wo es notwendig ist, befruchten und uns helfen, wo die Arbeit es erfordert.

Alles Gute für Ihre Zukunft, auch wenn der letzte Schritt heute noch nicht ganz getan ist.

Gabriele Schneidewind

Der Titel meines Vortrags zu unserer heutigen Veranstaltung lautet: Change-Management bei ARBEIT & LEBEN Rheinland-Pfalz

Was sich für uns hinter diesem Begriff verbirgt, der zur Zeit zugegebenermaßen sehr in Mode ist, was **wir** unter unseren organisationsspezifischen Kriterien darunter verstehen, möchte ich Ihnen in der nächsten viertel Stunde etwas näher bringen.

Unsere Philosophie

Zunächst zu unserem derzeit lautenden Motto, das seit über einem Jahr auf all unseren Ausschreibungen, Programmen, Veröffentlichungen zu lesen ist:

ARBEIT & LEBEN Rheinland-Pfalz versteht sich als Lernende Organisation, die durch kontinuierliche Entwicklung die Qualität ihrer Dienstleistung Weiterbildung optimieren will.

Ich denke, dieser Satz steht für sich. Er enthält alles, was man von einer modernen Bildungsorganisation erwarten kann.

Auf die Besonderheiten für eine Bildungsorganisation als Dienstleister aufzutreten, bzw. was dies für die Produkte in der Weiterbildung bedeutet, möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen.

Nur, wie „handlet“ man es, in einer Organisation mit solch vielfältigem Angebot wie der unsrigen und mit der Tatsache, dass wir - bei aller Gemeinnützigkeit - ein kleines Wirtschaftsunternehmen sind und dies auch sein wollen.

Wir bauen ein Haus.

Zunächst das Fundament.

Zitat: „Die systematische und strategische Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat die größte Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg“

Mit diesem Satz, mit diesem Gedanken gehen wir zu einem großen Teil unserer Kundschaft, nämlich den Betrieben und Unternehmen. Aber wenn wir das glaubhaft verkaufen wollen, müssen wir es auch selbst leben. Wenn wir dabei Veränderungsprozesse initiieren, müssen wir sie selbst leben. Wir müssen an der Spitze von Entwicklungen sein, um diese mit gestalten zu können. Nur so macht Bildung Sinn. Das heißt, wir müssen in letzter Konsequenz uns selbst als Produkt ständig neu erfinden, verändern, erneuern, und dieses Produkt bzw. Angebote - wenn auch in etwas geänderter Form - nach außen stützen.

Lernende Organisation

Da insbesondere unsere Produkte ausschließlich von Human-Ressourcen abhängen, investieren wir viel in Fortbildungen. Die gibt es in vielfältiger Form. Es gibt individuelle Fortbildung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gibt sie für unterschiedliche Gruppierungen, z.B. für alle Verwaltungsangestellte oder das pädagogische Personal. Es gibt sie für die gesamte Organisation. Und natürlich alles unter der Blickrichtung der Zielorientierung - wo wollen wir hin, was müssen wir dafür tun. Z.B. nimmt zur Zeit fast das ganze pädagogische Personal an einer Ausbildung zur Prozessbegleitung teil, was in unserer Organisation mittlerweile vom Methodischen und von unserem Selbstverständnis her einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Oder wir nehmen selber an innovativen Projekten teil, in denen neue Ansätze für die Weiterbildung erprobt werden.

Über die Fortbildung hinaus, um besagte Veränderungsprozesse zu leben, müssen und wollen wir die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung in unserer Organisation sicher stellen.

Aber – und das will ich an dieser Stelle nicht verhehlen: Das alles gelingt uns nicht immer, es ist manchmal anstrengend, auch teuer, und manchmal haben wir das Gefühl, nur mit dem Tempo einer Schnecke voran zu kommen. Oder wir sind zu ungeduldig und vergessen auch mal etwas, dann müssen wir wieder von vorne anfangen, „zurück auf Los“. Daraus lernen wir immer wieder, wie wichtig es ist – bei aller Veränderung, Flexibilität, Innovation – die Dinge zu durchdenken, Klarheit zu schaffen, Kommunikation und Beteiligung zu organisieren (u.a. bei Profil und Ziele der Organisation).

Wenn es dabei kracht und knirscht, versuchen wir, nicht zu verharren, den Problemen nicht aus dem Weg zu gehen, sondern noch bewusster und klarer zu werden. Wir sind davon überzeugt, dass dies der richtige Weg ist, unsere Vielfalt zu erhalten, aber auch geordneter und strukturierter zu werden.

Wenden wir den Blick nach außen:

Zu unserem Fundament gehört auch das gemeinsame Selbstverständnis. In all unseren Produkten steht als oberstes Ziel die Stärkung der Handlungsfähigkeit unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer – egal ob Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Seminars oder ob Beschäftigte in einem Betrieb. Das ist inhaltlich unser oberstes Ziel. Ebenso lassen wir uns von folgenden Grundsätzen leiten.

- Gender Mainstreaming
- Interkulturalität
- Internationalität

Auf diesem Fundament haben wir für die Zukunft unsere Produkte neu aufgestellt, die drei Säulen unseres Hauses.

Wir möchten unseren Kundinnen und Kunden noch deutlicher machen, wofür man uns engagieren kann, wofür wir uns aber auch einsetzen, und für welche Kompetenzen wir stehen, aber auch für was wir einstehen. Durch dieses Produktverständnis sind wir vielleicht noch besser in der Lage, den Nutzen für unsere Kundschaft im Blick zu haben und in den Vordergrund zu stellen.

Die Schwerpunkte / Säulen im einzelnen

Moderation, Training, Coaching, Beratung

Problem- und zielorientierte Lösungen für komplexe Zusammenhänge, Arbeitsbeziehungen

Bildungsmanagement

Bedarfsorientierte Weiterbildung aus einer Hand

Bedarfsermittlung - Konzeption - Planung - Realisation - Evaluation für Unternehmen und Organisationen

Lernangebote für spezielle Zielgruppen

Angebote für spezifische Zielgruppen an der Schnittstelle zwischen beruflicher und gesellschaftspolitischer Bildung

Dies alles geschieht – und da sind wir beim Dach unseres Hauses – unter eben diesem: unsere methodischen Ansätze, die sich durch alle unsere Angebote ziehen. Prozessbegleitung, Bedarfsorientierung, Teiligungsorientierung, Systemisch. Ich denke, diese Begriffe stehen für sich.

Was fehlt ist der Anstrich, unser Corporate-Design.

Fertig ist unser Haus. Es soll ein sehr offenes Haus sein, mit offenen Türen und Fenstern, das auch – laut unserem Selbstverständnis – ständig umgebaut wird. Die Pläne für den nächsten Umbau liegen sozusagen schon in der Schublade.

Ich sagte am Anfang, ich möchte darstellen, was sich für uns hinter Change Management verbirgt. Ich hoffe, es ist etwas klarer geworden, dass es für uns mehr ist, als ein Schlagwort, mehr als eine Managementform, es ist für uns schon Organisationskultur, damit wir auch dieses Motto ständig umsetzen können:

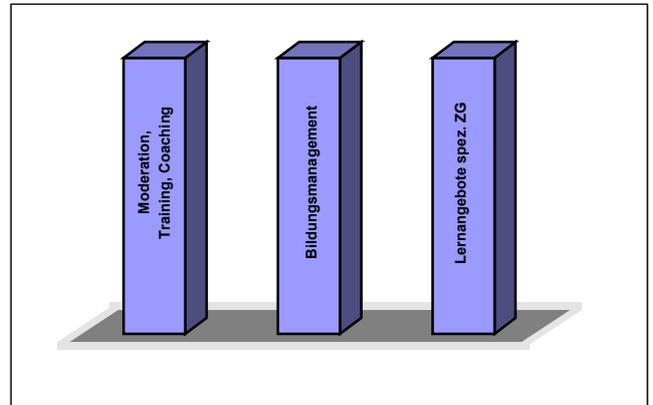
**Arbeit & Leben Rheinland-Pfalz
Bewegende Bildung für bewegte Zeiten**

Change-Management bei Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz

Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz versteht sich als Lernende Organisation, die durch kontinuierliche Entwicklung die Qualität ihrer Dienstleistung Weiterbildung optimieren will

DAS FUNDAMENT

„Die systematische und strategische Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat die größte Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg“



LERNENDE ORGANISATION

Beispiele

- Personalführung über Zielvereinbarung
- Eigenständige Arbeitsgruppen
- Fortbildungen gemeinsam /individuell
- Beteiligung an Profil- und Zielerstellung

Implementierung des Gedankens der lernenden Organisation

Verbesserung - Durchführung - Erkennen - Investition
- Verbesserung

Rahmen

klare Absprachen, klare Entscheidungskompetenzen

STÄRKUNG DER HANDLUNGSFÄHIGKEIT

Grundsätze

- Gender Mainstreaming
- Interkulturalität
- Internationalität
- Weiterbildungspolitik mitgestalten

• Moderation, Training, Coaching, Beratung

Problem- und zielorientierte Lösungen für komplexe Zusammenhänge, Arbeitsbeziehungen

• Bildungsmanagement

Bedarfsorientierte Weiterbildung aus einer Hand

Bedarfsermittlung - Konzeption - Planung - Realisation - Evaluation für Unternehmen und Organisationen

• Lernangebote für spezielle Zielgruppen

Angebote für spezifische Zielgruppen an der Schnittstelle zwischen beruflicher und gesellschaftspolitischer Bildung

Prozessbegleitung,
Bedarfsorientierung,
Beteiligungsorientierung,
Systemisch

Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz

Bewegende Bildung für bewegte Zeiten

Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner

Zuerst und vorweg meinen herzlichen Glückwunsch, meinen herzlichen Glückwunsch zu dem Prozess, auf den Sie sich eingestellt haben. Ein Prozess, der sicher notwendig ist, um sich in diesem wesentlichen Bereich der Weiterbildung selber als lernende Organisationseinheit die Form und die Rahmenbedingung zu geben, die notwendig sind, um vor einer solch großen Herausforderung bestehen zu können. Ich bin sicher, dass Sie den letzten kleinen Schritt auch noch erfolgreich absolvieren werden.

Ich bin gebeten worden, zu dem Thema „Zukunft der Weiterbildung in Rheinland-Pfalz“ zu sprechen. Dabei will ich von dem klassischen Ansatz der Herangehensweise an ein solches Thema zu einem solchen Anlass abweichen. Nämlich ich will nicht nur unsere gemeinsamen Ziele beschreiben oder darauf verweisen, was vor allen Dingen Sie oder möglicherweise auch die Landesregierung in der Vergangenheit Vorbildliches geleistet haben, um diese Ziele zu erreichen. Ich wähle den anderen Weg, und werde vielmehr die m.E. eigentlichen Probleme aufzeichnen, die in diesem Zusammenhang aus meiner Sicht bestehen. Es werden nicht spezielle rheinland-pfälzische Probleme sein, die ich aufzeigen werde, sondern Probleme, die aus meiner Sicht insgesamt in dieser Gesellschaft bestehen.

Doch vorweg eine Vorbemerkung, die notwendig ist, damit das Ganze nicht missverstanden wird. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass die Weiterbildung in der Vergangenheit und in der kurz zurückliegenden Vergangenheit eine positive Entwicklung erfahren hat, nicht zuletzt auch durch die Aktivitäten der Weiterbildungseinrichtungen, nicht zuletzt durch die Aktivitäten auch von "Arbeit und Leben". Und das sage ich nicht nur aus Höflichkeit aus einem solchen Anlass.

Ich meine, dass Rahmenbedingungen, die die öffentliche Hand, ein Staat, ein Land in diesem Zusammenhang setzen kann, zumindest hier in Rheinland-Pfalz, nicht in jedem Falle hinderlich gewesen sind. Dieses will ich sehr wohl festhalten und ich will auch festhalten, dass ich subjektiv bei aller Bescheidenheit meine, dass wir in Rheinland-Pfalz im Vergleich zu den anderen Bundesländern, zumindest nicht ersichtlich schlechter mit diesem Problem fertig geworden sind.

Aber, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich will sehr wohl gerade diese Gelegenheit nutzen, wenn Sie mir schon ein solches Thema stellen, dass ich aus meiner Sicht das ausspreche, was wir tun sollten und

worüber wir reden sollten, wenn es uns tatsächlich daran liegt, dass die Weiterbildung die 4. Säule wird. Dabei gehe ich sogar so weit, zu sagen, dass, obwohl die Weiterbildung in vielen Reden, die gehalten werden, als der entscheidende Faktor auf dem Weg in die Wissensgesellschaft angepriesen wird, dass wir das, was wir fordern, im Sinne des echten Qualitätssprunges noch nicht erreicht haben.

Wenn wir uns daran orientieren, dass wir zwar voran gekommen sind, dass aber die neue Dimension, die nach unserer Überzeugung notwendig ist, zumindest noch nicht in direkter Sichtweite liegt, sollten wir uns auch einmal damit beschäftigen, welche grundsätzlichen Faktoren es möglicherweise gibt, die im Sinne der Problembewältigung noch bewältigt werden müssen, damit dieser Qualitätssprung tatsächlich gelingt. Das muss nicht vollständig sein, aber es entspricht der Entschlossenheit, die mir manchmal eigen ist und einige sie mir auch nachsagen, wenn es Zeit ist, Probleme tatsächlich anzupacken.

Ich will sechs Problemfelder ansprechen, die aus meiner Sicht anstehen und die gelöst werden müssen. Sie teilen sich wiederum in zwei Bereiche: Einmal in die, die relativ allgemein Bildungsinstitutionen, die öffentliche Hand, die Wirtschaft und die Gesellschaft allgemein betreffen und zum Zweiten, wo ich Weiterbildungsinstitutionen direkt oder aber Institutionen ansprechen will, die sich zu solchen entwickeln können, sollen oder müssen.

Als Erstes der eher allgemeine Problembereich, der sich an Bildungsinstitutionen, an die öffentliche Hand, an die Wirtschaft und an die Gesellschaft richtet. Aus meiner Sicht lässt er sich so zusammenfassen: Wenn wir tatsächlich eine tiefgreifende Veränderung für notwendig erachten; und dass Weiterbildung konstitutiver Bestandteil des Lebenslaufes von jeder Frau und jedem Mann sein muss und dass in Zukunft Weiterbildung mindestens genauso wichtig sein soll wie die Erstausbildung - wenn nicht wichtiger -; und dass dann angesichts solch tiefgreifender Veränderungen auch entsprechende tiefgreifende Veränderungen in der gesamten Gesellschaft, bei allen genannten Beteiligten tiefgreifende Veränderungen nach sich ziehen werden und müssen.

Dazu muss man sich bekennen und dazu muss man bereit sein. Darüber muss man zumindest zuerst einmal reden und dann, wo es notwendig ist, auch handeln. In anderen Worten, wie es sehr viel schöner meine Kollegin Ahnen in einem anderen Zusammenhang in der letzten Parlamentsdebatte ausgedrückt

hat: Wir, die wir alle Sonntagsreden halten, sollten uns nicht wundern, wenn das, was wir am Sonntag fordern, am Montag möglicherweise Wirklichkeit wird.

An einigen Beispielen möchte ich dies deutlich machen: Wenn wir das fordern, dann müssen die Institutionen, die für die Bildung und die Primärausbildung in dieser Gesellschaft jungen Menschen Ressourcen zur Verfügung stellen, sich in ein oder zwei Sachen grundsätzlich ändern. Sie dürfen nicht nur darüber reden. Diese Bildungsinstitutionen müssen tatsächlich zum Primat ihrer Ausbildung in der ersten Phase die Fähigkeit zur Weiterbildung machen.

Aber wenn Sie nun in die Curricula und Lehrpläne der Schule hineingehen und dabei feststellen, dass dieser Ausbildungsanspruch nur einen marginalen Teil ausmacht. Wenn Sie dies dann auch noch konkret ansprechen, in dem Sinne, dass es auch in die Ausbildungspraxis umgesetzt werden soll, dann werden Sie als Weiterbildungsminister oder wie ich als früher für die Schulen zuständiger Minister, vor allem die Proteste der Betroffenen hören. Zwar wird man Ihnen nicht bestreiten, dass ein solcher Anspruch notwendig ist. Aber man wird diesen Anspruch nicht annehmen, weil man sich dann tatsächlich auch verändern muss.

Genau das Gleiche bedeutet es für die Hochschulen, die natürlich primär ihre Lehrpläne und Curricula darauf auslegen, ein möglichst umfassendes und vollständiges Wissen zu vermitteln. Gleichzeitig sagen sie aber, dass der Stoff gar nicht vermittelbar ist. Dennoch aber sind sie nicht bereit, die Lehrpläne und die Angebote auf das Machbare zu kürzen, um so tatsächlich eine Option zu eröffnen, individuelle Weiterbildungs-Lebensläufe zu organisieren und schließlich auch realisieren zu können. Soweit der Problembereich, der direkt die öffentlichen Anbieter von Primärausbildung betrifft.

Aus meiner Sicht ist aber der zweite Bereich viel wichtiger: Die öffentliche Hand. Ich glaube, wir müssen ein gewisses Maß an Ehrlichkeit hier einführen. Ich halte es für völlig ausgeschlossen, dass das große Ziel, Qualität, Inhalt und Umfang des Weiterbildungsangebotes erreicht wird, wenn es nicht zu einem völligen Umdenken in der öffentlichen Hand kommt. Ein völliges Umdenken in zweierlei Hinsicht: Es ist ein Unding, zu glauben, dass mit der im öffentlichen Dienst praktizierten Eingruppierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - und damit die Chancen auf eine Berufskarriere - primär nach Formalqualifikation in der ersten Phase sowie vom Alter abhängig bleibt. Statt dessen muss die Weiterbildung einen entscheidenden Stellenwert bekommen. Die öffentli-

che Hand als größter Arbeitgeber definiert mit seinem Handeln die Normen.

Und wenn es hier kein Umdenken geben wird, wird Weiterbildung keine Chance haben.

Noch in einem weiteren Bereich machen wir - die öffentliche Hand und die gesamte Gesellschaft - uns etwas vor. Solange es so ist, dass wir eine gesetzmäßig vorgeschriebene, letzten Endes in der Verfassung fixierte Situation haben, dass Investitionen in Steine und Straßen höherrangig sind als Investitionen in Bildung, dann werden wir es nicht schaffen, dass wir ein Leben lang Investitionen in Bildung, in Weiterbildung, tätigen werden. Auch hier gilt es, konsequenterweise neue Wege im öffentlichen Sektor zu gehen.

Solche Ehrlichkeit, solchen Mut, auch am Montag das zu machen, was man am Sonntag in seiner Sonntagsrede gefordert und verkündet hat, bezieht auch die Wirtschaft mit ein. Ich habe überhaupt keine Probleme, zu akzeptieren, dass sich die Wirtschaft - neuerdings - nach Shareholder Value orientiert. Dann muss sie aber die Diskussion um Shareholder Value auch konsequent und logisch zu Ende führen. Denn in diese Diskussion gehört dann genauso hinein, dass die Wirtschaft sagt, dass das wichtigste Kapital das Humankapital ist. Wenn es aber so ist, wenn sie am Montag die Konsequenz daraus zieht, d.h. dass sie den Shareholder Value dadurch erhöht, dass sie den wichtigsten Kapitalbereich, das Humankapital vermehrt, dann ist sie auf dem richtigen Weg. Und dies geschieht sicherlich nicht, indem ich Arbeitnehmer entlasse, sondern indem ich die Arbeitnehmer weiterqualifiziere.

Das heißt, meine sehr verehrten Damen und Herren, auch hier gehört dazu, dass wir in unserem Bereich immer nur an der Oberfläche herumkratzen werden, ohne den Qualitätssprung zu erreichen, wenn wir in diesen anderen Bereichen nicht die nötige Ehrlichkeit haben. So komme ich zum vierten Bereich, der die Gesellschaft und die Individuen in dieser Gesellschaft umfasst und direkt betrifft.

Wir werden den Qualitätssprung auch nicht schaffen, wenn wir nicht bereit sind, ein neues Verständnis über die Verteilung der erwirtschafteten Ressourcen und der Lebensarbeitszeit zu entwickeln. Wenn es so wäre, dass Weiterbildung irgendetwas ist, was nebenher, quasi mit der linken Hand, ohne Einsatz, ohne Ressourcen einfach so gewinnen kann, wenn es nicht als ein wertvolles Gut begriffen wird, dass letzten Endes Investitionen an Zeit und Geld gefordert sind, dann führt dies in den Misserfolg. Weiterbil-

dung kann nur dann seinen adäquaten Anteil einnehmen, wenn die Weiterbildung genauso als gleichberechtigte Alternative begriffen wird, in die man die erwirtschafteten Ressourcen einfütert. Das war die vornehm ausgedrückte Tatsache, dass es eine gleichberechtigte Alternative z.B. auch gegenüber Lohnsteigerungen sein muss.

Man muss sich klar entscheiden, wo zusätzlich erwirtschaftete Ressourcen hingehen. Wenn wir nicht das bisher Übliche in Frage stellen, hat dies aber zur Konsequenz, dass wenn die Weiterbildung Investitionen erfordert, sie in diesem Gleichklang notwendigerweise in die Alternativenbildung mit einbezogen werden muss. Ohne diese Ehrlichkeit wird es nicht gehen. Und es wird auch nicht gehen, wenn Weiterbildung Zeit erfordert, diese nicht bereitzustellen. Ich muss dann allerdings überlegen, wo ich die erforderlichen Zeitkapazitäten hernehme.

Wenn das uns allen klar ist, dann haben wir keine Probleme. Denn d.h., dass sich am bisherigen Bildungsverständnis etwas ändern muss. D.h., ich muss bereit sein, die Primärausbildungszeiten zu verkürzen und nicht zu verlängern, wie das alle Bildungsanbieter, die letzten Endes sonst in das gleiche Horn stoßen, natürlich vertreten. Konkret heißt dies nämlich: Längere Zeit im Studium, längere Zeit in der Schule, möglichst noch später einschulen und damit noch mehr Zeit im Kindergarten verbringen. Das wird nicht funktionieren, meine verehrten Damen und Herren.

Wenn ich während der Arbeitsphase, ob es mit 20, 30 oder 40 Jahren ist, meine, dass die Menschen über eine gewisse Zeitspanne hinweg die Möglichkeiten bekommen sollten, sich weiterzubilden. Wenn dem so wäre, dann muss ich auch über das Ende der Lebensarbeitsphase nachdenken, d.h., ich muss bereit sein, diese in Frage zu stellen, nicht im Sinne von Zwang, aber von Möglichkeit, dass es keine feste Grenze ist. Solange in dieser Gesellschaft in einer öffentlichen Diskussion, wenn es um den Alternativansatz geht, zusätzliche Arbeitszeiten zu schaffen, in dem man Leute aus dem Produktionsprozess entzieht, in der öffentlichen Diskussion nur über Altersteilzeit nachgedacht wird und nicht über Bildungsteilzeit, solange eine solche Situation herrscht, werden wir den Paradigmenwechsel nicht erreichen.

Das heißt, auch hier brauchen wir die Konsequenz aus dem, was wir letzten Endes fordern und was wir als Weiterbildner oder Bildungspolitiker selbst alleine nicht erreichen können. Aber wir müssen bereit sein, es auszusprechen und den anderen zu sagen, dass diese Konsequenzen gezogen werden müssen.

Soweit die Problembereiche, die relativ allgemein sind. Ich will noch zwei Problempunkte ansprechen, von denen ich auch meine, dass sie notwendig sind, oder bewältigt werden müssen, ohne dass ich jetzt sage, dass ich die Problemlösungen in der Tasche habe. Diese betreffen als erstes die staatlichen Anbieter. Wenn es so ist, wie wir es wollen, wie ich es will, dass Weiterbildung zumindest den gleichen, wenn nicht einen größeren quantitativen und zumindest den gleichen, wenn nicht einen größeren qualitativen Anteil ausmacht gegenüber der Primärausbildung, an den Bildungsanstrengungen und Möglichkeiten der einzelnen Individuen, so wird dieses überhaupt nur leistbar sein, wenn ich das Know-how und die Kapazitäten der Institutionen in der Gesellschaft, die schon da sind, heranziehen kann, die aber primär nur vorgehalten werden für die Erstausbildung.

Auch dies zu Ende gedacht, bedeutet ein Umdenken. Denn wir werden sicher nicht in der Lage sein, die Weiterbildung in dem Umfang und der Qualität, wie wir sie ja wollen, letzten Endes wie die Erstausbildung staatlich voll zu finanzieren. Das bedeutet zweierlei: Zum einen müssen die Hochschulen sich in den Prozess der Weiterbildung einklinken. Im Klartext: die Hochschulen müssen Weiterbildungsangebote entwickeln und dann auch endlich machen und nicht nur reden. Auch müssen wir darüber nachdenken, ob die berufsbildenden Schulen in der Weiterbildung nicht eine größere Rolle übernehmen müssen.

Was die Betroffenen, Anbieter wie Nutzer von Weiterbildungsangeboten, immer vergessen: Diese neue Ausrichtung in der Weiterbildung wird auf einer ganz anderen Finanzierungsbasis geschehen müssen, als dies bisher der Fall ist. Gegenüber den auch zukünftig unabdingbar notwendigen freien Anbietern, und dazu zählen Sie, müssen echte und faire Wettbewerbsbedingungen hergestellt werden. Die Alternative: Der Staat muss sich zu einem völlig neuen Umdenken bewegen und muss sich ein fallbezogenes Finanzierungssystem für die Inanspruchnahme von Bildungsleistungen ausdenken. In Rheinland-Pfalz versuchen wir, in dieser Richtung zu denken. Eine Lösung ist natürlich noch nicht da. Und wie schwierig das Ganze ist, das wird verdeutlicht dadurch, dass nämlich das System der Studienkonten, für das ich gerade auch von gewerkschaftsnahen Studentengruppen im Moment bekämpft werde, eine Möglichkeit bietet, Refinanzierungen auch von nicht-staatlichen Bildungsorganisationen zu gleichen Bestandteilen und Konditionen zu gewährleisten, wie sie im ersten Schritt für ein staatliches System zu etablieren sind.

Bei diesem Umsteuern in der Weiterbildung kann keiner der Beteiligten außen vor bleiben. Grundsätz-

liche Veränderungen, die gemacht, nicht nur gefordert werden müssen, beziehen sich auch auf die Anbieter der Weiterbildung, auch auf Institutionen wie "Arbeit und Leben".

Die große quantitative und qualitative Aufgabe, vor der wir stehen, wird nur bewältigbar sein, wenn wir das Problem der Qualitätssicherung lösen. Und da haben wir ein Problem. Wir haben ein ganz allgemeines Problem, weil Qualitätssicherung in Bildungssystemen ungleich komplizierter ist als in anderen Systemen. Die Qualität des Produktes kann eben nicht annähernd so gut zeitnah zur Inanspruchnahme bestimmt werden, wie bei anderen Bereichen. Spätestens nach drei Tagen merken Sie, ob Sie verdorbenes Obst gegessen haben. Wenn das Auto nicht funktioniert, dann kann es wiederum ein Vierteljahr oder auch drei Jahre später passieren und es spricht sich herum. Ein schlecht gebautes Auto ist relativ leicht festzustellen und vorzuweisen.

Das funktioniert bei Bildung meist nicht. Selbst der Eindruck bei Abschluss der Veranstaltung, dass die Sache schön und gut war und was gebracht hat, bedeutet nicht, dass es langfristig auch für den Betroffenen eine optimale Angebotssituation war. Das ist die eine Seite des Problems.

Und die zweite Seite, was letzten Endes in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt, ist, dass das Finanzierungssystem so kompliziert ist. Das bedeutet also, da wir dieses Problem lösen wollen, dass wir einen anderen Weg gehen müssen. Ich persönlich bin der festen Überzeugung, dass im Grunde genommen nur ein ähnliches System funktionieren kann, wie wir es versuchen, schrittweise auch an den rheinland-pfälzischen Hochschulen zu etablieren. Und zwar in einer Kombination aus Input- und Output-Kontrolle.

Zuerst brauche ich Input-Kontrolle. Ich brauche eine gewisse objektive Vorsortierung und Orientierungsmöglichkeit für den Kunden. Bietet die Institution, die etwas anbietet, ein hohes Maß an Gewähr dafür,

dass die Qualität, die sie abliefern, ohne dass ich sie vorab beurteilen kann, tatsächlich meinen Ansprüchen genügt. Das ist Input-Kontrolle. Es werden äußere Standards in der Anerkennung oder der Akkreditierung oder Ähnliches mehr gesetzt werden. Denn sonst ist Qualitätssicherung im Sinne von Kundenorientierung mit Rückfragemöglichkeit nicht möglich.

Zum Zweiten brauche ich aber ein Element, das auch Output-Regulation beinhaltet, weil ein solches System dauerhaft sich immer wieder verändernden Anforderungen nicht gerecht werden kann. Dafür sind die Wünsche viel zu individuell. Das erfordert die Bereitschaft auch der Institutionen, aber noch wichtiger, die Bereitschaft der anderen Weiterbildungsanbieter, die gar nicht als Weiterbildungsanbieter in Erscheinung treten, eben der Wirtschaft und der öffentlichen Hand, sich auf normierte Qualitätsabschlüsse zu einigen, damit der Betroffene nachher einen Einblick hat, ob das, was ihm versprochen wurde, auch eingehalten wird. Das also, was wir unter einem transparenten Zertifizierungssystem normalerweise verstehen und was über die Regulation der Inanspruchnahme die einzige Möglichkeit aus meiner Sicht darstellt, langfristig Qualität von Angeboten nicht nur zu halten, sondern sie überhaupt erst zu steigern.

Ich bin mir bewusst, dass es ein etwas ungewöhnlicher Ansatz ist, den ich heute präsentiert habe. Ich hoffe trotzdem, dass es eine gewisse Anregung für Sie war, um nachzudenken, oder aber auch für uns jetzt in die Diskussion zu kommen. Ich persönlich habe auf diese vielen von mir formulierten Fragen und Problemstellungen keine Antworten, höchstens Teilantworten. Ich bin mir aber sicher, dass sie beantwortet und gelöst werden müssen und können. Wir werden versuchen, in Rheinland-Pfalz u.a. durch die Etablierung dieser Expertenkommission und dann im Dialog mit Ihnen, der Problemlösung etwas näher zu kommen und ich bin guten Mutes, dass wir in diesem schwierigen Prozess weiterkommen werden, möglicherweise sogar etwas schneller als andere.

Anschließende Diskussion

Moderator (Olaf Aschmann) und Diskussion

Der Minister hat gerade aufgefordert, mit Ihnen in eine Diskussion einzutreten. Hier ist jetzt die Gelegenheit dazu. Es gibt 2 Saalmikrofone und Sie können jetzt hier als Publikum Stellung nehmen.

Ich hätte schon eine Frage schon einmal: Wie weit steht eine Lösung vor der Tür, die eine Input-Kontrolle in Rheinland-Pfalz bewirken könnte?

Zöllner

Wir haben ja jetzt schon ein System über die Anerkennung zum Beispiel. Ich meine aber sehr wohl, dass wir das insgesamt weitertreiben müssen. Ich meine, dass es vordringlich in der Reihenfolge der Aufgaben nicht das ist, was wir als erstes anpacken werden. Ich werde sicher jetzt erst mal kein neues Akkreditierungssystem aufziehen.

Moderator

Da hinten gibt es ein Handzeichen, bitte stellen Sie sich erst kurz vor.

Harry Hellfors, Landesarbeitsgemeinschaft Anderes Lernen

Mir ist aufgefallen, dass Sie sich oft auf die Hochschulen beziehen. Wie stellen Sie sich das vor? In Rheinland-Pfalz als Flächenland sind die Hochschulen ja nicht vor **Ort präsent. Sollen die in** eine Rolle der Multiplikatorenfunktion oder wie ist das gedacht?

Zöllner

Ich meine sehr wohl, dass die Hochschulen einen entscheidenden Beitrag zur Ausweitung der Weiterbildungsangebote machen müssen, aber ich mache in dem Sinne keine Weiterbildungspolitik alleine für Hochschulen. Außerdem sehe ich auch das Problem der Angebotsstruktur in einem Flächenland nicht. Gerade wir in Rheinland-Pfalz haben aus meiner Sicht flächenmäßig eine relative gute Abdeckung von Hochschulinstitutionen. Dass es spezielle Angebote immer nur an einem Ort geben wird, liegt in der Natur der Sache.

Ich gehe sogar so weit, es ist überhaupt nicht anders lösbar, selbst wenn Sie keine Hochschulen hätten und alle Angebote, die potenziell Hochschulen machen, z.B. von "Arbeit und Leben" oder "Anderes Lernen" oder wer auch immer, übernommen würden, dann würde nicht jeder Kurs zu jedem Zeitpunkt an jedem Ort in Rheinland-Pfalz angeboten werden. Und wenn man ein Spezialangebot haben will, dann wird es, egal wer der Anbieter ist, eben nur an einem oder zwei Orten in Rheinland-Pfalz sein. Ein gewisses Maß an physischer Mobilität ist in jedem Fall notwendig. Das sehe ich nicht als Problem an.

Moderator

Gibt es weitere Nachfragen?

Jürgen Glaser

Ich würde die Beschreibung der Weiterbildungssituation, wie sie Herr Zöllner geliefert hat, voll unterstreichen. Wir sind momentan selbst in einem Projekt tätig, wo es um die Frage Gestaltung betrieblicher Weiterbildung geht und ich muss sagen, mir ist

kein Bereich bekannt, wo es eine so große Diskrepanz zwischen den Sonntagsreden auf der einen Seite und der Praxis auf der anderen Seite gibt.

Die Frage ist aber, wenn man so eine Situationsbeschreibung vornimmt, welche Ansätze gibt es denn, aus dem Dilemma herauszukommen? Und was mich in diesem Zusammenhang besonders wundert ist, dass insbesondere im Weiterbildungsbereich, das was besonders gefördert wird, immer sehr, sehr hochtrabende Ansprüche auch sind. Also, dass Weiterbildungsprojekte sehr wissenschaftlich angelegt sind, mit einer sehr starken Liebe zum Detail und ich mir auf der anderen Seite die Frage stelle: Was spielt sich eigentlich bei uns in der Gesellschaft ab im Weiterbildungsbereich? Das sind in aller Regel sehr grundlegende Fragestellungen, sehr einfache Dinge über die man sehr schnell hinwegguckt, wenn man sich anguckt, wie insgesamt das Thema Weiterbildung angepackt und gefördert wird.

Was ich mir wünschen würde, wenn man aus dem Dilemma herauskommen will, dass Weiterbildung nur ein Sonntagsthema ist, dann müsste man eine ganz andere Vorgehensweise wählen, Weiterbildung auch zu platzieren und zu fördern und viel stärker nochmals auf die kleinen Ansatzpunkte sich orientieren, die am Ende eine Veränderung in der Praxis und weniger auf dem Papier bringen.

Moderator

Da gibt es noch eine Wortmeldung.

Birgit Zeller, Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum im Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung

Auch ich sehe eine große Diskrepanz zwischen den Sonntagsreden und dem Montagsverhalten, insbesondere was die öffentliche Hand und die Genehmigung von Fortbildung für Teilnehmende betrifft. Wir haben gerade in diesem Jahr von Seiten der Kommunen, die gehören zu unseren Hauptzielgruppen, ganz große Einbrüche bei Anmeldungen erlebt auf Grund der aktuellen Finanzlage. Und auch was unser Behördenwesen selber betrifft, ist Fortbildung immer in den Sonntagsreden enthalten, aber in der praktischen Umsetzung wird es überhaupt nicht gefördert. Leute werden daran gehindert, auf Fortbildung zu gehen, es ist kein Geld da, es ist keine Zeit da. Die Personaldecke ist eng und das erlebe ich als ein ganz, ganz großes Problem, wo ich auch noch nicht richtig eine Lösung sehe, wie von Seiten Ihres Ministeriums aber auch die Landespolitik als solche agieren kann, um diesen „Vor-Ort-Depressionen“ abzuhelfen.

Moderator

Haben Sie eine Idee, wie „Vor-Ort-Depressionen“ abhelfen kann?

Zöllner

Ich habe eben gesagt, dass ich aus meiner Sicht grundsätzliche Probleme anspreche, ich habe aber nicht gesagt, dass ich Patentrezepte habe. Ich habe versucht, ehrlich die Probleme anzusprechen. Und jetzt bin ich weiter ehrlich, das Problem ist nicht so einfach lösbar. Ich habe heute meinen mutigen Tag, ich kann auch über mich sprechen. So lange es so ist, dass ich bei den alljährlich stattfindenden Beförderungen in meinem Hause keinerlei Chance habe, diejenigen, die sich entweder persönlich selbständig oder auf meinen Wunsch hin über Weiterbildung qualifiziert haben, um komplizierter werdende Probleme bewältigen zu können, zu bevorzugen, vor denjenigen, die ein Jahr älter geworden sind, werde ich das System nicht ändern und ich werde keinen Behördenleiter dazu kriegen, dass er sich Mühe gibt, dass jemand auf eine Weiterbildung geht.

Und deswegen müssen wir an den verschiedenen Stellen, wo wir letzten Endes entweder Verantwortung tragen oder kommunizieren oder zur Meinungsbildung beitragen, diese Wahrheiten aus unserer Sicht aussprechen. Ich habe gesagt, es geht um Dinge eines prinzipiellen Umdenkens. Das ist nicht durch eine Verordnung erreichbar. D.h. die Veränderung des öffentlichen Dienstes ist wahrscheinlich die größte Aufgabe, die man sich je im Leben vornehmen kann, oder die die Gesellschaft sich vornehmen kann.

Wenn man dann allerdings sieht, dass es einige Punkte gibt, die verändert werden müssen, muss man darüber reden. Ich nenne Ihnen ein Beispiel. Wenn in der Diskussion, die wir vor zwei Jahren gehabt haben, bei der man gesagt hat, wir machen im öffentlichen Dienst Altersteilzeit, von der Arbeitnehmerseite eingeflossen wäre, wir möchten die Wahl haben zwischen Arbeitsteilzeit- und Weiterbildungsteilzeit, wäre das zwar nicht ein völliger Systemwechsel gewesen, aber es wäre ein Qualitätssprung in der Bewusstseinsbildung gewesen.

Und dann muss man die nächste Gelegenheit abwarten und wir müssen dann jeder unseren Beitrag leisten, wenn es um die eherne Gesetzmäßigkeit der zwangsläufigen Versetzung in den Ruhestand geht, im öffentlichen Dienst zu sagen, o.k., jeder der will und der auf Grund seiner Arbeitsplatzsituation möglicherweise sogar schon mit 50 gehen muss, weil die Tätigkeit, die er durchzuführen hat, so belastend und konsumtiv ist, dass man es nicht länger zulassen kann, der soll mit 50 gehen. Aber es gibt genügend,

die letzten Endes, wenn sie wollen, dann zumindest auch das Recht haben sollten, bis 67 oder 69 zu bleiben, abgesehen davon, dass ich das sowieso schon immer als eine der schizophreinsten Diskussionen empfunden habe, dass wir das Wertvollste, was wir haben und wir immer wieder sagen, das Wertvollste ist, das Wissen und Können von Menschen; und wir optimieren unsere Systeme, in dem wir die, die Erfahrung haben, rauswerfen. Wer mir das je erklären soll, ist mir schleierhaft.

Aber es geht dann auch um diesen Punkt und das können Sie nur schrittweise. Sie müssen ja sehen - und das ist jetzt nicht drum herum geredet, das ist Wirklichkeit - Sie kriegen die Entscheidungsträger nicht dazu, irgendetwas zu honorieren, wenn Sie sehen, dass die Mitarbeiter eher besser fahren, wenn Sie es nicht machen. Das heißt, das sind ineinander greifende Faktoren.

Moderator

Vielen Dank für Ihren offenen Tag heute, den Sie hier an diesen Tag legen. Ich habe das jetzt so verstanden, dass Sie alleine das Problem beschreiben können. Das haben Sie ja eben getan. Aber das bei der Lösung auch andere unterstützen müssen, da, wo jeder in der öffentlichen Diskussion dabei ist, und hier sind ja auch die Weiterbildungsträger, und ich nehme an, wenn jemand eine gute Idee hat....

Zöllner

Ich habe gesagt, dass wir wie in der Vergangenheit alles im Dialog machen, und selbst, wenn wir uns gerade nicht an einem Tisch befinden, sind mein Haus und ich immer für Anregungen und Hinweise offen.

Moderator

Hier gab es noch eine Wortmeldung.

Karl-Heinz Pülgen, Vorsitzender der DGB-Region Trier

Herr Minister Zöllner, ich stelle aber auch in meiner täglichen Arbeit fest, dass es eine Weiterbildungsungerechtigkeit gibt, nämlich in der Form, dass wir zwar sagen, Weiterbildung sichert und schafft Arbeitsplätze. Ich komme aus einer Region, wo das Handwerk dominiert, 5.000 Handwerksbetriebe mit etwas mehr als 50.000 Beschäftigten in diesem Handwerk. Und diese Arbeitnehmer haben es enorm schwer auf Verständnis zu stoßen bei ihrem Arbeitgeber zu sagen, ich möchte mich weiterbilden. Ich denke, dass geht in größeren Unternehmen wesentlich leichter als in diesen kleinen Handwerksunternehmen. Und wir haben die Situation, dass diese

Menschen halt eben auch diesen tarifvertraglichen Schutz und diesen Anspruch auf Weiterbildung nicht haben, wie es z. B. in Baden-Württemberg bei der IG Metall gelungen ist. Ich denke, da brauchen wir auch die Unterstützung der Politik und der Landespolitik, damit diese Menschen in diesen kleinen Betrieben, die sich auch weiterbilden wollen, auch die Möglichkeit erhalten.

Moderator

Da gibt es noch eine Wortmeldung bitte und anschließend, vielleicht ist das die letzte Wortmeldung, denn ich kann hier an dieser Stelle ankündigen, dass die Leute aus der Küche nach dieser Wortmeldung und nach einer Antwort möglicherweise, wenn eine Frage direkt gestellt wird, noch mal hier einen Einsatz haben und wir dann in eine kurze Pause gehen. Aber bitte zuerst die Frage.

Gülseren Karakaya, Kursleiterin im Neustadt-Projekt von Arbeit und Leben

Wie sieht denn eigentlich die Situation in anderen europäischen Ländern in punkto Weiterbildung aus, vor allen Dingen, wenn man bedenkt, dass die Europäische Union Finanzmittel zur Verfügung stellt? Gibt es vielleicht ein Land, das eine Vorbildrolle hat, von dem wir uns vielleicht etwas abgucken könnten?

Moderator

Das Wort Pisa ist noch gar nicht gefallen heute. Ich dachte, dass würden wir in jeder Rede heute hören. Aber gibt es etwas, wo wir sagen, da können wir uns etwas abgucken?

Zöllner

Es gibt Länder, das sind die klassischen, die auch in dem ganzen Arbeitsmarktbereich sicher effektiver arbeiten als wir. Aber ich habe nicht den Eindruck, dass alle Probleme dort gelöst sind. Da sind einige Probleme, die ich genannt habe, sicher besser gelöst, vor allen Dingen im Öffentlichen Dienstrechtsbereich. Aber es wäre jetzt nichts, wo ich sagen würde, wir fahren mal dort und dorthin und machen es genauso wie die. Ich kann das an dem Beispiel Pisa mit Finnland und Korea gut deutlich machen.

Das sind jetzt aber zu kurz gegriffene Diskussionen. Das Vorbild Finnland könnte nur dann funktionieren, wenn wir einen völligen Systemwechsel machen, den man politisch in Deutschland nicht machen will, weil es in Finnland kein gegliedertes Schulsystem gibt. Die Nachteile bei uns von integrativen Schulformen kommen dadurch zustande, dass wir ein Nebeneinander zwischen integrativem und gegliedertem Schulsystem haben. Und wenn wir das haben, meine ich,

können wir gewisse Schritte gar nicht gehen, wie sie in Finnland gegangen worden sind. Über solche Eingangsgrößen muss man sich klar sein, und da nehme ich das andere Beispiel, das heißt, die 1:1-Übertragung von irgendwelchen Ansätzen in Finnland ist nicht nutzbar für uns. Ich kann natürlich ein System der individuellen Förderung ohne formale Abschlusszertifizierung und die Gliederung erfolgreich durchführen, wenn die Abschlussoptionen der Primärausbildung nicht zwingenden Erziehungscharakter haben. Wenn ich bei uns ein System etabliere, wo das Abitur der Marschallstab für jeden ist, hat das andere Konsequenzen, als wenn ich ein System hintergeschaltet habe, wo individuelle Aufnahmeprüfungen eine Rolle spielen.

Und wenn ich nicht bereit bin, individuelle Aufnahmeprüfungen, z. B. in Hochschulen zu etablieren, wird der Druck auf den Einzelnen mit dem individuellen Lernerfolg in der Schule, ohne dass ich eine formale Abschlussprüfung machen muss, natürlich ein ganz anderer. Das muss man einfach sehen. Das heißt, Sie haben Systeme, und das ist, wie von ihnen vorhin gesagt, wir können Erfolge und Misserfolge in komplexen Netzwerken und Systemen nicht an den guten oder schlechten Einzelbausteinen messen, sondern ob der Einzelbaustein in das System passt.

Dasselbe gilt für Korea. Also, ich würde um keinen Preis der Welt die guten Ergebnisse von Korea eintauschen wollen gegen deren Schulsystem. Aber dann sollen sie ihre Kinder auch in diese Schulsysteme schicken. Das hat andere Konsequenzen. Man kann ja das Schlagwort nehmen von den Selbstmordraten, die um Zehnerpotenzen höher sind als bei uns.

Wir müssen ins Ausland schauen, um zu gucken, was möglich ist. Aber wir müssen unsere Schulaufgaben selber machen, weil es unser System ist. Mit Rahmenbedingungen, die immer auch nur bei uns vorliegen.

Moderator

Vielen Dank.

Ich sehe keine weiteren Wortmeldungen. Ich danke Ihnen nochmals und fasse es noch mal zusammen, wie Sie es eben auch schon getan haben.

Wir haben unsere Probleme, wir können aber auch versuchen, sie zu lösen im Dialog mit Ihnen. Wir sind aufgefordert. Apropos aufgefordert - ich fordere jetzt nochmals Foottool aus Braunschweig auf, uns hier noch etwas darzubieten. Anschließend gibt es bis halb vier eine Pause und dann wird uns Herr Professor Zech einen Vortrag halten, auf den ich mich schon sehr freue. Bis gleich.



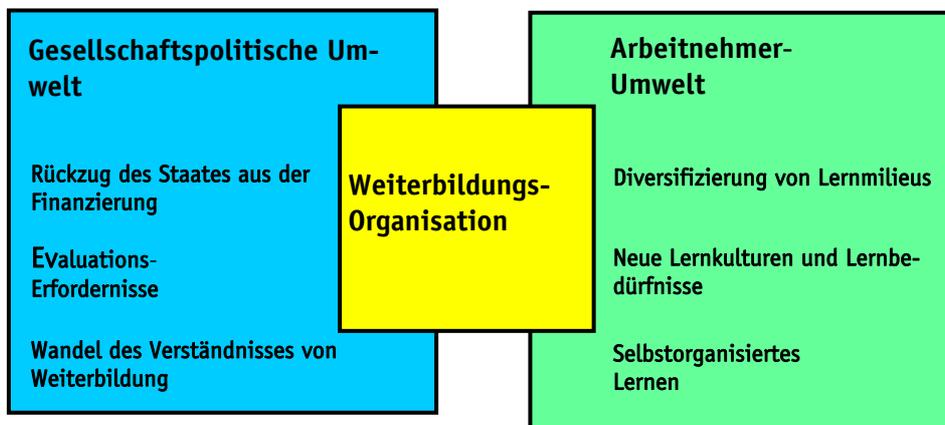
Neue Anforderungen an Organisationen und Professionen

Epochenwandel in der Weiterbildung

Prof. Dr. Rainer Zech

1. Wandel der zwei Umwelten der Weiterbildungsorganisationen
2. Paradoxe Anforderungen an die Weiterbildung
3. Pädagogische Professionalität unter neuen Bedingungen
4. Kompetenzprofil für hauptamtliche Pädagogen und Pädagoginnen
5. Organisationale Entwicklungsbedarfe von Weiterbildungsorganisationen
6. Was ist eine Organisation?
7. Die drei Ebenen einer Organisation
8. Die desintegrierte Organisation
9. Die integrierte Organisation
10. Was ist eine lernende Organisation?

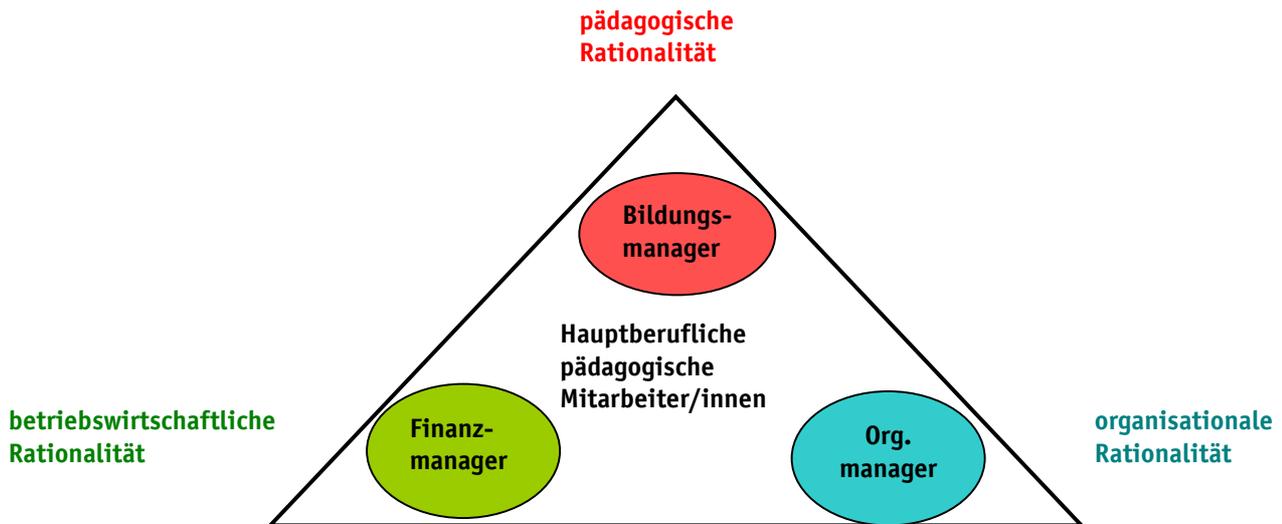
1. Wandel der zwei Umwelten der Weiterbildungsorganisationen



2. Paradoxe Anforderungen an die Weiterbildung

- Modernisierungskosten mildern
- Benachteiligtenprogramme auflegen
- Gesell. Kohäsion herstellen, Desintegration entgegenarbeiten
- Vergemeinschaftung fördern
- Gemeinwohlorientierte Bildung verwirklichen
- WB-Org. zur soziokulturellen Begegnungsstätte ausbauen
- Ästhetizistische Scheinhaftigkeiten destruieren
- Eigenzeiten von Bildung berücksichtigen
- Qualität steigern
- Gesellschaft. Modernisierung gestalten
- Gewinne erwirtschaften
- Diversifizierte Lernmilieus spezifisch bedienen
- Individuation unterstützen
- Marktförmige Nachfragepolitik machen
- Äußere Lernorte aktiv aufsuchen, selbstorganisiertes Lernen unterstützen
- Ästhetische Präsentationskompetenz entwickeln und Marketing betreiben
- Betriebswirtschaftliche Zeiteffizienz einhalten
- Geld sparen

3. Professionalität in der Weiterbildung



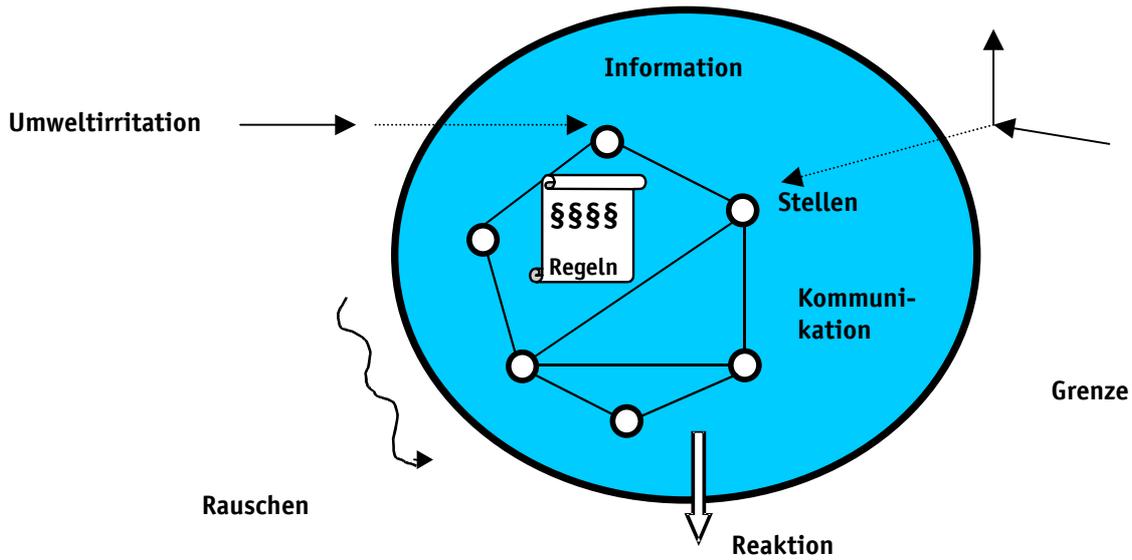
4. Kompetenzprofil für hauptamtliche Pädagogen und Pädagoginnen (I)

1. Weiterbildungsbedarfserhebung (Marktbeobachtung)
2. Konzeptionsarbeit und Programminnovation
3. Personalakquisition, Personalentwicklung, Personalführung von Dozentinnen und Dozenten
4. Teilnehmergewinning und -betreuung
5. Kundengewinnung und -betreuung
6. Teilnehmerberatung und ggf. Weiterbildungsberatung
7. Finanzmittelakquisition
8. Teilbudgetverwaltung und -verantwortung
9. Qualitätsentwicklung und -optimierung
10. Eigene Fortbildung
11. Evaluation der Programmangebote
12. Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit
13. Interdisziplinäre interne Kooperation
14. Networking, externe Kooperationen
15. Organisation, Planung und Durchführung von Veranstaltung
16. Teilnahme an dienstlichen Besprechungen und Konferenzen

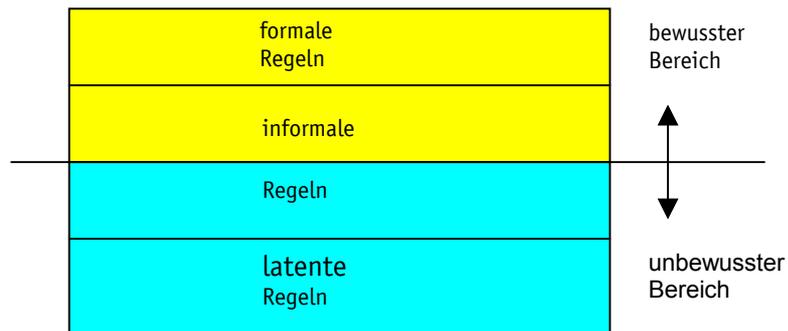
5. Organisationale Entwicklungsbedarfe von Weiterbildungseinrichtungen

1. Pädagogische Organisation in Geschäftsfeldern
2. Führung, Leitung und Entscheidung
3. Pädagogenprofile
4. Kommunikationsstrukturen und Konferenzsysteme
5. Integration von freiberuflichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen
6. Corporate Identity und Leitbildentwicklung
7. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
8. Interne und externe Kooperationen
9. Innovationen
10. Kundenorientierung

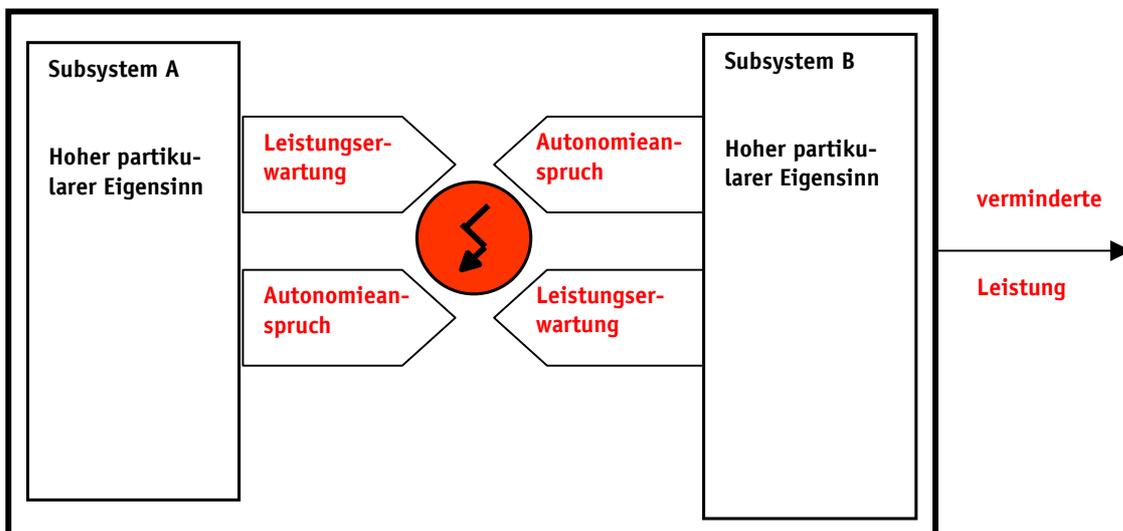
6. Was ist eine Organisation?



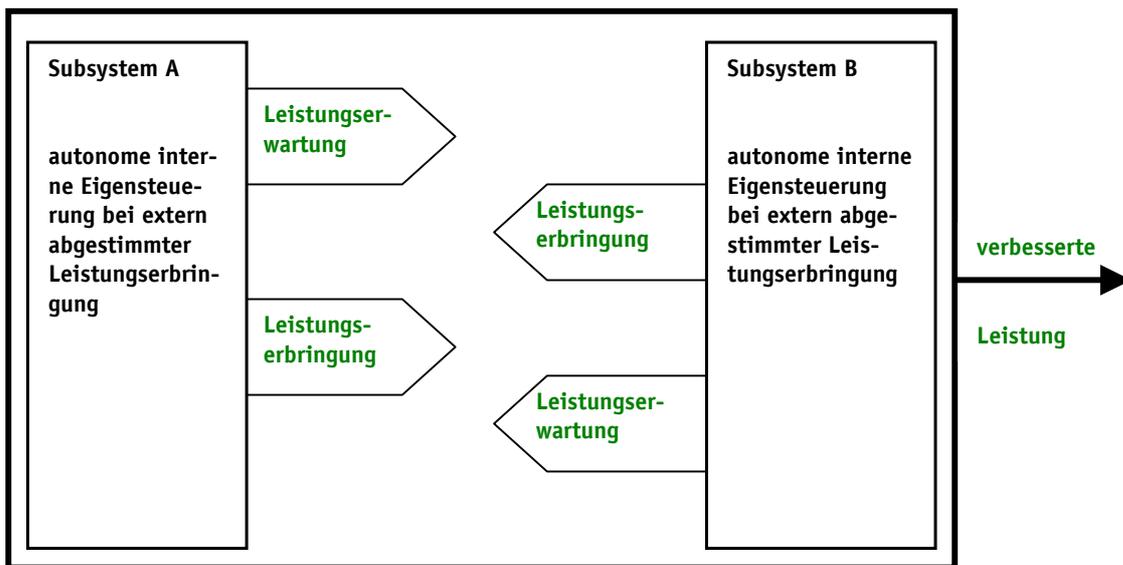
7. Die drei Ebenen einer Organisation



8. Die desintegrierte Organisation



9. Die integrierte Organisation



10. Was ist eine lernende Organisation?

- Lernen von Organisationen findet statt, wenn diese Strukturen ausbildet, um ihre Strukturen zu ändern bzw. wenn sie Regeln entwickelt, um ihre Regeln zu ändern.
- Lernfähigkeit wird durch Selbstbeobachtung der Organisation ermöglicht.
- Lernen ist ein evolutionärer Kreislauf von Variation, Selektion und Restabilisierung.
- Es lassen sich drei Lern- Und Entwicklungsniveaus unterscheiden:
 - (1): Modifizierung der Entscheidungsprogramme
 - (2): Führungswechsel zwischen Redundanz und Varietät
 - (3): Wiedereinführung der System-Umwelt-Differenz in das System selbst (re-entry).