

Intermediäre Kooperations- und Vernetzungsstrukturen am Beispiel des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall (Bund), des Verbandes NiedersachsenMetall (Land) sowie des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH

Steffi Robak

1. Einleitung

Die folgende Darstellung von Kooperationsverständnissen, Kooperationsbeziehungen sowie eines sich abzeichnenden Kooperationsgefüges beruht auf Interviews, die mit dem Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall Dr. Michael Stahl, dem Leiter des Bereiches Bildung des Verbandes NiedersachsenMetall Olaf Brandes sowie dem Geschäftsführer des Bildungswerkes der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH (BNW) Horst Kowalewski und dem Leiter für zentrale Projekte für Unternehmen Detlef Otto geführt wurden. Ziel der Interviews war es, jeweils aus den spezifischen Blickwinkeln Auslegungen von Kooperationen und Kooperationsformen vor dem Hintergrund zentraler gesellschaftlicher Entwicklungen und Anforderungen von Seiten der Unternehmen einerseits und Möglichkeiten der Kooperationsbildung andererseits zu erschließen. Spezielle Auslegungen lebenslangen Lernens und der Rolle von Weiterbildung zeichnen sich dabei ab. Es kristallisieren sich spezifische Kooperationsstrukturen heraus, die hier an einem Exempel dargestellt werden. Diese Kooperationen haben die Form einer intermediären Vernetzungsstruktur, die sich beigeordneter Bildung bedient, d. h., für kleine und mittelgroße Unternehmen werden vernetzte Strukturen vorbereitet, da diese überwiegend Bildung nicht selbst realisieren können. Folgende Begriffe werden unterschieden: Dienstleistungen, Kooperationen, Vernetzungen, Partnerschaften, Sozialpartnerschaftsstrukturen, Organisationsformen.

Die geführten Interviews sind jeweils 60 bis 90 Minuten lang und wurden nach den oben dargestellten ausgewählten Aspekten ausgewertet. In der folgenden Darstellung werden die ausgewerteten Kategorien an den Anfang gestellt, daran schließen sich zusammenfassende Beschreibungen und Kommentierungen durch die Autorin an, gefolgt von verknüpften reformulierten Interviewpassagen der jeweils Befragten zu einzelnen Themen. Diese Passagen werden zur besseren Erkennbarkeit kursiv ge-

setzt und mit Anführungszeichen versehen. Der Beitrag endet mit einer zusammenfassenden Kommentierung.

2. Zur Rolle von Bildung und Qualifizierung sowie Institutionalisierungsformen von Weiterbildung aus Sicht des Geschäftsführers des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall Dr. Michael Stahl

Zentrale Themen und Strategien im Kontext lebenslangen Lernens

Das Thema Bildung ist für den Arbeitgeberverband Gesamtmetall ein Thema mit wachsender Bedeutung in den zurückliegenden Jahren. Der Verband in Berlin hat 35 MitarbeiterInnen, davon beschäftigen sich 3 Stellen mit dem Thema Bildung und Qualifizierung für die Unternehmen der Branche.

Die Initiativen des Verbandes setzen an der Leitidee des lebenslangen Lernens an, d. h., es wird eine „Bildungskette“ gedacht und mit einer Vielzahl an Projekten belegt, die in Kindergarten und Schule beginnen. Die tragenden Themen, die das Thema lebenslanges Lernen und Weiterbildung befördern, sind der Fachkräftemangel, technische und technologische Weiterentwicklungen (z. B. aktuell Elektromobilität), Neuordnung von Berufen, neue Inhalte für Qualifizierungen, Anhebung des allgemeinen Qualifikationsstandes und der demographische Wandel:

„Derzeit gibt es zwei wichtige Themen: Das Thema Fachkräftemangel beflügelt das Thema Weiterbildung und Qualifizierung insgesamt. Es gibt eine Reihe von Ansatzpunkten, um den Fachkräftemangel zu beheben. Verschiedene Aspekte werden dabei berührt. Ältere müssen länger im Betrieb gehalten und qualifiziert werden. Wir müssen uns dem Mangel an MINT-Fachkräften¹ widmen und zumindest versuchen, diesen zu lindern. Dazu gehört auch eine Beschäftigung mit Weiterbildung in den Unternehmen. Zum Beispiel die Überlegung, ob man Meister und Techniker sowie andere Berufe auf dieser Ebene noch besser qualifizieren kann, damit sie Ingenieurstellen besetzen können. Das zweite Thema, das uns sehr beschäftigt, dies mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, es ist aber ein spezifisches Thema für uns, sind technische Sprünge, wie wir sie jetzt mit der Elektromobilität erleben. Die Einführung der Elektromobilität ist ein wichtiger Plan der Bundesregierung. Wenn dieser Realität werden soll, dann müssen wir im Rahmen von Qualifizierung darauf vorbereiten und uns umstellen. Weiterhin müssen wir überlegen, ob und wie man Berufe neu ordnen muss. Es stellen sich dann Fragen wie: Muss man Weiterbildung anbieten? Was sind wichtige Bausteine in der Qualifikation? Wer kann diese Qualifizierungen durchführen?“

Diese genannten Themen bilden Herausforderungen und begründen ein starkes Interesse nicht nur an der Kooperation mit Weiterbildungsorganisationen, sondern auch mit den Hochschulen. Die Unternehmen des Verbandes haben ein Interesse daran, sowohl den Akademisierungsgrad zu erhöhen als auch den Praxisbezug und die Unternehmensbindung zu fördern, z. B. durch ein duales Studium. Das duale Studium stellt dabei eine Kooperationsform dar, die eine engere Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen realisiert.

Im Bereich der betriebsinternen Weiterbildung werden ebenfalls gezielte Strategien der Weiterentwicklung erarbeitet, z. B. durch angeschlossene Forschungsprojek-

te, wie etwa zu den aktuellen Themen Alter und Altern, Demographie und Weiterbildung. Dabei werden auch Konzepte lanciert, die die Lernfähigkeit von Arbeitnehmern auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen entwickeln helfen. Dies geschieht in Kooperation mit interessierten Akteuren aus Unternehmen und Verbänden. Aktuelle Ansätze der Verknüpfung von Arbeitsabläufen mit Lernmöglichkeiten, der Potenzialerschließung, der modularen Weiterbildung werden aufgenommen, um interne Qualifikationsstrukturen, nicht nur von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) zu entwickeln. Auch in Großunternehmen werden Projekte diskutiert, An- und Ungelernte in Arbeitsprozesse zu integrieren.

Aus Sicht des Dachverbandes ist es wichtig, eine flächendeckende Struktur an Bildungsangeboten für die Unternehmen zu realisieren. Dies geschieht normalerweise über die Bildungswerke der Wirtschaft. Die Bildungswerke fungieren als erste Kooperationspartner für die Unternehmen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Verbänden vor Ort und den Bildungswerken wird als sehr wichtig erachtet:

„Eine generelle wichtige Überlegung aus Sicht des Verbandes, den wir repräsentieren, ist, dass wir fast überall Strukturen von Bildungswerken der Wirtschaft haben, welche die ersten Ansprechpartner für die Unternehmen sind. Je nach Verband in den jeweiligen Bundesländern, z. B. in Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, aber auch in den kleineren Regionen, gibt es, abgedeckt durch die Bildungswerke der Wirtschaft, ein sehr umfassendes Angebot, mit dem der Weiterbildungsbedarf der Unternehmen abgedeckt werden soll. Die Bildungswerke sind dafür aus meiner Sicht der erste und wichtigste Kooperationspartner.“

Partner und Kooperationen

Als wichtigste Kooperationspartner für die Verbände vor Ort fungieren, wie oben bereits dargestellt, die Bildungswerke der Wirtschaft. Darüber hinaus möchte man als engere Kooperationspartner im Feld der Weiterbildung die Hochschulen gewinnen:

„Wir als Verband sowie andere Verbände und Dachverbände haben eine gemeinsame Linie, dass wir seit geraumer Zeit eine stärkere Beteiligung der Hochschulen fordern. Gerne wollen wir diese stärker als Kooperationspartner auf dem Feld der Weiterbildung gewinnen.“

Die Dachverbände diskutieren relevante Themen in Bildungsausschüssen, denen Vertreter aus Mitgliedsverbänden und aus Unternehmen angehören. Thematische Anstöße kommen regelmäßig von den Unternehmen selbst, transportiert über die Mitgliedsverbände, die dann an den Dachverband herangetragen werden, verbunden mit dem Anliegen, abgestimmte Lösungen für die gesamte Branche zu finden. Die Mitgliedsverbände ihrerseits unterhalten wieder Arbeitskreise, in denen Ausbildungsleiter und Personalverantwortliche mitwirken. Diese bündeln anstehende Themenfelder und Problemlagen und kommunizieren sie an den Gesamtverband. Themen wie z. B. neue Berufe werden in übergeordneten Gremien des Bundesverbandes der Arbeitgeber (BDA) diskutiert, entscheidungsrelevante Veränderungen in den Vorstand des Verbandes eingebracht und dort verabschiedet, oftmals verbunden mit anzustoßenden Pilotprojekten. Ergebnisse der Pilotprojekte werden an die Landesverbände kommuniziert und für direktere Umsetzungsstrategien lanciert.

Um Expertise auf den bildungsrelevanten Feldern zu gewinnen, werden bei Gesamtmetall folgende Kooperationen und Partnerschaften eingegangen: Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (iw Köln), das von Verbänden und Unternehmen getragen wird, ist ein gefragter Partner für Forschungsfragen. Mit dem Bundesinstitut für berufliche Bildung (Bibb) wird kooperiert, wenn Projekte und Themenfelder von Ministerien ausgehen. Der Verband selbst beobachtet auch Entwicklungen und lanciert Auftragsstudien, um nach neuen Lösungsansätzen zu suchen. Aufträge werden u.a. auch an das Forschungsinstitut für betriebliche Bildung in Nürnberg vergeben, um für spezifische Fragestellungen Untersuchungen durchzuführen. Neben diesen eigens finanzierten Forschungsaufträgen gibt es auch einen regelmäßigen Informations- und Datenaustausch, der – vor allem im Zusammenspiel mit verbundenen Institutionen – als Dienstleistung betrachtet wird, die durch eine Mitgliedschaft des Verbandes ausreichend finanziell abgedeckt ist. Von einer Kooperation wird gesprochen, wenn es ein beiderseitiges Forschungsinteresse an einem Thema gibt und der Verband und ein Institut gemeinsam eine entsprechende Studie finanzieren, die Ergebnisse gemeinsam publizieren und für eigene Anliegen weiter verwerten. Ein Beispiel dafür ist die gemeinsame Arbeit mit dem IW Köln zum Thema Fachkräftemangel im MINT-Bereich. An die meisten Themenstellungen und Untersuchungen sind auch Konsequenzen für Aus- und Weiterbildung gebunden.

Der Verband wird auch angesprochen, um gemeinsam mit anderen Partnern, z. B. auch mit den Gewerkschaften, in Gremien mitzuwirken, um neue Projekte anzustoßen. Vertreter der großen Verbände und Gewerkschaften kooperieren z. B. bei der Entwicklung von Richtlinien für relevante öffentlich geförderte Projekte (z. B. ESF-Sozialpartnerprojekte für das Feld Weiterbildung).

Eine weitere Form der Kooperation ist es, wenn mit einem anderen Verband Themenstellungen gemeinsam bearbeitet werden, z. B. das Thema Fachkräftemangel in den MINT-Berufen. Eine besondere Form der Kooperation kann es sein, wenn verschiedene Beteiligte jeweils Ressourcen einbringen. Die konkrete Arbeit wird jedoch vorwiegend auf Landesebene realisiert:

„Die konkrete Arbeit mit Schulen, Hochschulen oder Unternehmen können wir jedoch nur vereinzelt machen. Wir machen die „Begleitmusik“, wir können Positionspapiere formulieren und im Internet darstellen und so weiter. Aber die konkrete Arbeit findet regelmäßig auf der Landesebene statt.“

Die Kooperation von Landesverbänden untereinander ist noch entwicklungsfähig. Projekte und Konzepte werden häufig separat entwickelt. Allerdings hängen die Kooperationsmöglichkeiten und Projektstrukturen vor Ort in den Ländern auch stark von der Landespolitik ab und von den vorherrschenden Ansichten, an welchen Strukturen und an welchen Kooperationen den Unternehmen ein Mitspracherecht eingeräumt werden soll.

Intermediäre vernetzte Strukturen schaffen

Aus Sicht des Dachverbandes benötigen gerade die KMU Unterstützungsstrukturen für die Weiterentwicklung des Personals, dafür ist die Schaffung kontinuierlicher institutionalisierter Organisationsstrukturen notwendig. Spezifische Beratung ist sehr

wichtig, Kooperationen können dabei dann wieder eine Rolle spielen. Deutlich wird, dass man spezifische Strukturen haben möchte, die sich auf die konkreten Bedarfe der Unternehmen ausrichten:

„Angliederte Akademien können sich nur bestimmte Unternehmen leisten. Die große Mehrheit der Unternehmen sind kleine und mittelständische Unternehmen, für diese brauchen wir Zwischenstrukturen, wie wir sie z. B. mit den Bildungswerken schaffen. KMU können sich keine eigenen Strukturen schaffen, sie brauchen Unterstützung. Wir haben in einem ESF-Projekt² einen Schwerpunkt beim Thema <Strukturen schaffen> gelegt. Darin gab es die Möglichkeit z. B. Verbandsstrukturen zu schaffen, eine Agentur, ein Unternehmen oder andere Institutionen einzurichten. Diese haben dann die Möglichkeit, gezielt Personal einzustellen, das die Aufgabe hat, die Betriebe zu besuchen, mit den Geschäftsführern zu reden und Analysen durchzuführen. Man kann dann gezielt eruieren: Wie erfolgen Planungen? Was sind die Erwartungen an Produkte, an die Produktion? Wo möchte man in zehn Jahren stehen? Wie ist der Personalbedarf? Wie sehen Instrumente vor Ort aus? Es gibt einen Bedarf, verschiedene Lösungswege zu entwickeln, sei es nun über die Bildungswerke oder auch durch andere Anbieter. Man muss KMU in ihrer Personalentwicklung und Weiterbildung unterstützen, sie können das überwiegend nicht alleine umsetzen. Die großen Unternehmen können das. Da gibt es viele, die traditionell bereits ihre eigenen Bildungseinrichtungen haben. Die kleineren und mittleren Unternehmen brauchen Strukturen und Unterstützung.“

3. Zur Rolle von Kooperationen aus Sicht des Verbandes NiedersachsenMetall (Olaf Brandes)

Der Verband in Niedersachsen ist mittelständisch geprägt und hat ca. 300 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt etwa 10.000 Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie. Neben anderen Aufgaben hat der Bereich Bildung einen wichtigen Stellenwert erhalten. Der Verband beschäftigt sich in zunehmendem Maße mit dem Thema lebenslanges Lernen und entwickelt auf verschiedenen Ebenen regionale Strukturen und Kooperationsformen. Die Realisierung von Bildung und Qualifizierung wird dabei in spezifischer Weise mit einem Netzwerkgedanken verknüpft. Im Folgenden wird dargestellt, wie der Verband auf der Landesebene lebenslanges Lernen fasst, im Prozess mit Partnern entwickelt und wie intermediäre Vernetzungsstrukturen in der Region dafür realisiert werden.

Strategien zur Unterstützung lebenslangen Lernens

Der Verband, dessen Leiter für den Bereich Bildung Herr Brandes ist, hat eine spezifische Strategie der Förderung lebenslangen Lernens entwickelt, alle „Säulen“ des Bildungssystems werden einbezogen. Die Idee der „Bildungskette“ mit einem Interesse Lernen über die Lebensspanne zu begleiten, findet sich auch hier. Ausgangspunkt ist ebenso die Auseinandersetzung mit den Themen Fachkräftemangel und demographischer Wandel:

„Wir können nicht nur die derzeitige Situation im Blick haben, sondern müssen prospektivisch mögliche Entwicklungen der Zukunft einbeziehen. Deswegen ist es wichtig,

dass Themen, wie z. B. der demographische Wandel in ihrer ganzen Komplexität betrachtet werden. Wir versuchen daran mitzuwirken, indem wir als Verband die Fachkräftesicherung voran bringen.“

Die Stiftung NiedersachsenMetall, dessen Geschäftsführer Herr Brandes ist, fördert gezielt lebenslanges Lernen, indem Projekte in den Bereichen Kindergarten und Schule entwickelt werden, um Interesse für Technik zu wecken und dabei auch die Mädchen zu gewinnen. Es finden Wettbewerbe und Elternworkshops statt. Die Lehrerfortbildung wird mit unterstützt, indem die Stiftung gezielt Experten einbezieht. Entwickelt werden verschiedene Strategien, um Berufswahlentscheidungen zu unterstützen.

Im Hochschulsektor engagiert sich der Verband für das Thema Offene Hochschule, das für Niedersachsen ein zentrales Anliegen ist. Hier versucht man, an einer systematisierten Abstimmung und Institutionalisierung mitzuwirken. Auch eine stärkere Vernetzung zwischen den Sektoren Erwachsenenbildung und Hochschulbildung ist dabei im Blick:

„Selbstverständlich spielt das Thema Offene Hochschule eine große Rolle. Wir erachten dies für uns als sehr wichtig. Offene Hochschule ist seit vielen Jahren ein Thema in Niedersachsen. Dabei ist es uns wichtig, dass sich die verschiedenen Säulen des Bildungssystems stärker abstimmen und auch zusammenwachsen. Wir beobachten eine sehr starke Trennung zwischen der Erwachsenenbildung und der Hochschulbildung. Es wäre wichtig, dass wir die Bereiche stärker zusammenführen. Es gibt in der Offenen Hochschule Niedersachsen bereits gute Ansätze. Wichtig ist es jetzt, dass diese Ansätze mit gebündelter Form umgesetzt werden können und dass sie koordiniert werden. Deswegen gibt es die Diskussion um die Einrichtung einer Koordinierungs- oder Servicestelle. Diese Gespräche begleiten wir sehr eng.“

Es interessieren darüber hinaus eine stärkere Unterstützung der Übergangsgestaltung sowie der Aufbau berufsbegleitender Studiengänge. Aus Sicht des Verbandes sollten die Hochschulen stärker als Weiterbildungsträger fungieren, hier möchte man engere Verzahnungen:

„Es muss möglich sein, dass auch Hochschulen Träger von Weiterbildungsangeboten sind, das Know-how muss für ein Studium, aber auch für die Weiterbildung genutzt werden können. Darum wird es im weiteren Prozess gehen. Dabei sehen wir nicht nur den Nutzen der Unternehmen, sondern auch den Nutzen für die Hochschulen. Dies alles ist aber insbesondere zum Nutzen der Studierenden.“

Auf Seiten der Unternehmen wird eine Wertschätzung für Weiterbildung beobachtet, auch in Zeiten der Krise. Dies möchte man weitergehend unterstützen:

„Die Unternehmen waren in der Krise sehr vorsichtig damit, Beschäftigte zu entlassen. Weiterbildung hat in dieser Phase eine große Rolle gespielt, sie wurde im Rahmen der Kurzarbeit genutzt. Am Ende hat das zur Stärkung der Branche beigetragen.“

Insgesamt sieht sich der Verband in der Bearbeitung von Themen für die Weiterbildung zwar als Themenkatalysator und als Diskussionsforum, betreibt aber selbst keine systematische Bedarfserhebung. Die Ressourcen und Strukturen sind so nicht angelegt. Der Verband verfolgt aber eine gezielte Institutionalisierungsstrategie für lebenslanges Lernen und darin eingebettet für Weiterbildung.

Institutionalisierung intermediärer Vernetzungsstrukturen

Die Institutionalisierungsstrategie zielt auf den Aufbau intermediärer Vernetzungsstrukturen. Man möchte möglichst nah an den Unternehmen und in Kooperation mit den Unternehmen Vernetzungsmöglichkeiten schaffen.

„Die Arbeit soll stark auf eine Netzwerkarbeit ausgerichtet werden. Hier wird es darum gehen niedersachsenweit zu wirken. Wir wissen, dass es verschiedene Varianten gibt, für uns ist aber der Netzwerkgedanke besonders wichtig. Dabei müssen wir vor allem Netzwerkmöglichkeiten schaffen, die es den Unternehmen erlauben, sich miteinander auf Augenhöhe auszutauschen. Es besteht ein großer Bedarf zu verstehen, wie jeweils Qualifizierung und Personalentwicklung realisiert werden. Wie sich unsere Aufgaben als Verband in diesem Zusammenhang entwickeln werden, das muss man im Prozess prüfen. Wichtig für uns ist es dabei, das gesamte Gefüge im Blick zu haben.“

Ein breites Spektrum an wichtigen Vernetzungspartnern speist die Vernetzung: Unternehmensmitglieder, Vertreter der Bildungsorganisationen – dies realisiert sich auch über verschiedene Gremien wie z. B. Beiräte, Ministerien, Kammern, Gewerkschaften etc.

Zum einen werden im Land z. B. neue vernetzte Organisationsstrukturen aufgebaut, die für Bildung und Qualifizierung eine Rolle spielen. Ein jüngst sehr wichtiges Projekt ist die Beteiligung an der Etablierung einer Demographie-Agentur gemeinsam mit anderen Partnern der Region – dem DGB, der AOK, dem Handwerk und dem Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft (siehe dazu auch Punkt 4).

Eine weitere institutionalisierte Struktur ist die Etablierung einer Stiftung zur Förderung lebenslangen Lernens, die Stiftung NiedersachsenMetall. Sie widmet sich intensiv der Förderung von Nachwuchs. Im Rahmen der Stiftungsarbeit werden permanent institutionelle Kooperationen generiert, dies zentral mit verschiedenen Bildungsorganisationen über alle Schulformen hinweg. Es wurden MINT-Kooperationsnetzwerke aufgebaut. Unternehmen sind dabei immer auch als Partner dabei, um eine praxisnahe Förderarbeit zu leisten. Wissensbedarfe tragen die Schulen, auch die berufsbildenden Schulen, aber auch die Unternehmen an die Stiftung heran, so dass mit Projekten darauf reagiert werden kann. Expertenkreise und Arbeitsgruppen bringen ebenfalls Bedarfe und Expertise ein.

Um eine regionale Spannweite zu realisieren, kooperiert man mit dem Land Niedersachsen, so z. B. beim Aufbau der IdeenExpo, die alle zwei Jahre stattfindet. Ziel der Veranstaltung ist es, bei jungen Menschen das Interesse an Naturwissenschaften und Technik zu wecken und sie auf die beruflichen Perspektiven in diesem Sektor aufmerksam zu machen. Unternehmen stellen sich dazu anhand interaktiver Exponate vor und es gibt für SchülerInnen vielfältige Möglichkeiten, Kontakte mit Unternehmen aufzunehmen.

Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und weiteren Institutionen, auch in ihrer Funktion als Weiterbildungsorganisationen möchte man intensivieren, diese Strukturen werden als zu wenig entwickelt eingeschätzt. Im Kontext der weiteren Gremienarbeiten zur Abstimmung der Offenen Hochschule in Niedersachsen wird man Anstöße für weitere Strukturierungen geben, um Hochschule als (Weiter-) Bildungsorganisation zu öffnen.

Engster Kooperationspartner im Bereich der Weiterbildung, aber nicht nur dort, ist das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft. Diese Kooperationsstruktur resultiert aus der Gesellschafterfunktion, die der Verband dort hat. Die enge Verzahnung wird aber nicht als eine geschlossene Struktur betrachtet, wie die folgende Passage verdeutlicht:

„Enger Kooperationspartner ist für uns das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft, das ja auch von uns mitgetragen wird. Wir sind Gesellschafter des BNW. Neben uns sind auch andere Arbeitgeberverbände daran beteiligt. Deswegen gibt es traditionell eine enge Verbindung mit dem BNW. Das BNW bietet jedoch auch nicht alle Themen an, wir sind gleichzeitig offen für andere Kooperationspartner im Bereich Weiterbildung. Auch die Unternehmen sind unabhängig und können Kooperationspartner und Angebote selbst wählen. Von daher gibt es keine Exklusivorientierung, aber eine gewisse favorisierte Zusammenarbeit mit dem BNW.“

Darüber hinaus beobachtet man im Verband, dass von Seiten der Unternehmen auch andere Kooperationen in Form von Dienstleistungen mit Weiterbildungsorganisationen eingegangen werden. Der öffentliche Sektor ist dafür nur eingeschränkt im Blick.

Eine systematische Weiterentwicklung von Themen wird primär mit dem BNW realisiert. Von zentraler Bedeutung sind insgesamt die wirtschaftsnahen Netzwerkstrukturen, die den spezialisierten Wissensbedarfen Rechnung tragen können:

„Wir entwickeln nicht nur unsere eigenen Netze. Jeder Akteur muss in Bewegung bleiben, das gilt für den Spezialisten wie das BNW genauso wie für Anbieter, die breiter allgemeinere Bildungsthemen anbieten wie die Volkshochschulen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es im Rahmen der Volkshochschulen einzelne Themen gibt, die durch Unternehmen nachgefragt werden. Aber ansonsten sind es viele spezielle Themen, die Volkshochschulen gar nicht anbieten können.“

Die Unternehmen selbst werden so wahrgenommen, dass sie vielfältige Formen von Kooperationen mit Weiterbildungsorganisationen eingehen. Man beobachtet alle Formen, angefangen von intensiven Kooperationen bis hin zu losen Verbindungen.

Eine Zunahme geschlossener Systemstrukturen im Sinne eigenständiger Einheiten für die Realisierung von Personalentwicklung und Weiterbildung wird für die KMU nicht beobachtet. Lediglich einzelne Großunternehmen verfügen darüber. Kleinere und mittlere Unternehmen können dies nicht leisten.

4. Kooperationen aus Sicht leitender Vertreter des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH (BNW) (Horst Kowalewski, Detlef Otto)

Zur Institution

Das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft wird von 24 niedersächsischen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden getragen. Einer der bedeutenden Gesellschafter ist der Verband NiedersachsenMetall. Mit rund 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an über 70 Standorten und einem flächendeckenden Angebot ist das BNW einer der größten Bildungsdienstleister in Niedersachsen. Das BNW wird nach dem Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz (NEBG) gefördert. Bildungs-

maßnahmen, die „besonderen gesellschaftlichen Erfordernissen entsprechen“ (NEBG § 8 Abs. 3), werden dabei besonders gewichtet (vgl. www.bnw.de/www/home.nsf/content/Daten_und_Fakten.htm, Zugriff am 3.7.2012).



Abb. 1: Das BNW-Dienstleistungsnetz (Quelle: ebd.)

In einigen der abgebildeten Städte betreibt das BNW in enger Zusammenarbeit mit regionalen Arbeitgeberverbänden noch zusätzlich Außenstellen, die sich in ihrem Angebot gezielt an den regionalen Anforderungen der Unternehmen und ihren Beschäftigten orientieren (z. B. Oldenburg, Osnabrück, u.a.).

Das Leitbild des BNW verweist auf einen gesellschaftlichen Auftrag der Weiterentwicklung der Wirtschaft und der Gesellschaft. Entsprechend den demographischen Wandlungsprozessen möchte man zum einen im Sinne des lebenslangen Lernens und entsprechend der biographischen Anforderungen von Jugendlichen und Erwachsenen Unterstützung bieten und zum anderen zur Absicherung von Beschäftigungsfähigkeit Fortbildungen für die verschiedenen betrieblichen Zielgruppen anbieten, um Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung zu unterstützen (vgl. www.bnw.de/www/home.nsf/content/Unternehmen.htm, Zugriff am 3.7.2012). Im Folgenden werden Formen der Kooperation systematisiert, Anforderungen an das Bildungsmanagement und die Programmentwicklung erläutert sowie Folgen für die Systementwicklung thematisiert.

4.1 Dienstleistungen in Verbindung mit Netzwerkstrukturen und Wertschöpfungsprozessen

Das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft erbringt vor allem *Bildungsdienstleistungen*. Diese werden in Form von Schulungen, Trainings, Workshops etc. umgesetzt. Darüber hinaus werden Beratungen angeboten, die dem firmeninternen Know-how-Aufbau dienen, mit dem Ziel, dass Unternehmen zukünftig selbstständig Personal- und Organisationsentwicklungen betreiben können. Neben eigenem Personal werden dabei auch externe Trainer/Referenten eingesetzt, bei denen es sich um Freiberufler oder Mitarbeiter aus Unternehmen/Institutionen oder auch aus Hochschulen handelt. Dabei bestehen keine Kooperationsvereinbarungen mit den Institutionen. Für die Realisierung derartiger Dienstleistungen wird für die Rekrutierung von Trainern auf Netzwerkstrukturen zurückgegriffen.

Nur in seltenen Fällen werden Dienstleistungen gemeinsam mit anderen Institutionen erbracht. Hier ist man jedoch vorsichtig, vor allem bei Aktivitäten in den Unternehmen. Diese können sich schnell verselbstständigen. Daher erbringt man entsprechende Leistungen bevorzugt mit eigenem Personal.

Unter *Vernetzung als Institutionalisierungsform* wird dabei Zusammenarbeit verstanden, die eine spezifische Qualität hat – gemeinsame Ressourcennutzung:

„Vernetzung bedeutet eine gewisse Form von Zusammenarbeit im Sinne von Austausch, teilweise ist damit auch die gegenseitige Nutzung von Ressourcen verbunden.“

Versteht man unter Kooperation zwischen Weiterbildungsorganisationen und Unternehmen *Zusammenarbeit, die nicht mit einer Dienstleistung verknüpft ist*, dann scheinen diese Kooperationen nicht zu existieren:

„Man muss festhalten, dass es solche Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen (jenseits von Dienstleistungen, S.R.) im herkömmlichen Verständnis eigentlich nicht gibt.“

4.2 Kooperationsformen

Kooperationen von Bildungsorganisationen sind im Kontext des Erwachsenen- und Weiterbildungsgesetzes möglich und verbreitet.

Von Kooperationen mit Unternehmen wird gesprochen, wenn z. B. Seminarreihen zu einem Thema über längere Zeit konzipiert und angeboten werden. Diese Form kommt insgesamt sehr selten vor und hat einen begrenzten Zeitraum.

Eine Kooperation ist, wenn in Absprache mit einer anderen Institution, z. B. einer Beratungsfirma eine Dienstleistung gemeinsam erbracht wird. Diese Form kommt jedoch nicht oft vor.

Realisiert werden Kooperationen mit Verbänden. Kooperationen mit Verbänden, die gleichzeitig Gesellschafter sind, werden als sehr tragfähig in der Zusammenarbeit eingeschätzt. Verbände, wie z. B. der Verband NiedersachsenMetall, beschäftigen sich mit bildungsrelevanten Themen, für deren Umsetzung in Qualifizierungsangebote oder andere Angebote Kooperationen mit dem Bildungswerk eingegangen werden

(siehe Punkt 3). Diese Zusammenarbeit hat die Qualität von *Partnerschaften*. Es finden sich stark institutionalisierte Kooperationen und neue Formen institutionalisierter Kooperationen.

Zu den stark institutionalisierten Kooperationen:

- Das BNW bietet über seine Außenstellen, die bei regionalen Arbeitgeberverbänden angesiedelt sind, Seminare an. Deren Auswahl erfolgt in enger Kooperation mit den jeweiligen Verbänden, sodass jede Außenstelle ein regional eigenständiges Profil aufweist. Diese Seminare werden von den regionalen Arbeitgeberverbänden, sowohl Mitgliedsunternehmen als auch anderen interessierten Unternehmen in den jeweiligen Regionen angeboten. Alle Verfahren der Abwicklung und Finanzierung sind komplex und vertraglich geregelt. Die Angebote sind kontinuierlich, gleichzeitig spezifisch und flexibel nach Bedarfs- und Bedürfnislagen, die der Verband kommuniziert.
- Das BNW ist als Partner, z. B. der Stiftung NiedersachsenMetall, an der Entwicklung von Konzepten beteiligt, die lebenslanges Lernen in verschiedenen Bildungseinrichtungen realisieren, angefangen in Schule. Die daraus entstehenden Projekte werden vom BNW auf der Basis von Kooperationsverträgen organisiert und durchgeführt. Inhaltliche Schwerpunkte begründen sich im demographischen Wandel und einem daraus abgeleiteten Bedarf z. B. an Berufsorientierung, ökonomischer Bildung, Ausbildung in den MINT-Fächern.
- An diese Aktivitäten angeschlossen findet zur Umsetzung der Projekte die Bildung von Kooperationsnetzwerken statt, bestehend aus dem BNW, den Stiftungen, Unternehmen und Schulen der Region sowie Hochschulen. Für die Umsetzung stehen durch die Stiftungen bereit gestellte Budgets zur Verfügung. Der Übergang zur Dienstleistung ist hier fließend, weil das BNW als Auftragnehmer Projekte vor Ort umsetzt.

Zu den neuen Formen institutionalisierter Kooperationen:

- Eine neue Form sind intermediär vernetzte Organisationsstrukturen, z. B. gegründet von verschiedenen Sozialpartnern und Bildungsträgern, zur Entwicklung eines kooperativ geführten Kompetenzzentrums zur Unterstützung des Umgangs mit demographischem Wandel in der Arbeitswelt: verschiedene Einrichtungen, neben dem BNW der DGB und Bildungseinrichtungen des DGB, die AOK, eine Handwerkskammer, der Verband NiedersachsenMetall – alle aus Regionen in Niedersachsen haben gemeinsam eine (g)GmbH gegründet, aus der heraus Aktivitäten initiiert werden sollen, die aus sozialpartnerschaftlicher Sicht Lösungen zum Umgang mit den gesellschaftlichen und betrieblichen Folgen des demographischen Wandels darstellen können. Alle Partner bringen ihr Wissen ein, nutzen gemeinsam die geschaffene Infrastruktur und greifen auf Best-practice-Beispiele zurück. Die hier kooperierenden Institutionen haben bereits langjährige Kooperationserfahrungen, die sie mit einer GmbH-Struktur institutionalisieren. Diese neu geschaffenen Organisationsformen, wozu auch Stiftungsstrukturen gezählt werden, sollen Kontinuität, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit sichern. Der gemein-

same Nutzen besteht auch in der gemeinsamen Ausschöpfung von Finanzierungsoptionen und Fördermöglichkeiten.

Als erste Aktivität der o. g. GmbH wurde im April 2012 ein Projekt gestartet, das mit Geldern des Landes und des ESF finanziert wird. Aufgabe des Projekts ist es, als Netzwerk der Netzwerke eine landesweite Transparenz über alle Initiativen, Netzwerke, Projekte etc. herzustellen, die sich mit den Folgen des demographischen Wandels befassen und Lösungen suchen. Ziel ist es, durch die Bereitstellung von Informationen eine Kommunikation zwischen den einzelnen Netzwerken etc. zu ermöglichen und durch die Bereitstellung von Best-practice-Beispielen Lernprozesse vor allem in Unternehmen zu initiieren.

- Zum Zeitpunkt des Interviews ist eine Beteiligung des BNW an der Institutionalisierung einer Servicestelle für Offene Hochschule im Gespräch, die in Hannover und Niedersachsen eine besondere Rolle spielt, um Beschäftigten einen Zugang zur Hochschule zu ermöglichen.

4.3 Anforderungen und Optionen des Bildungsmanagements sowie der Programm-entwicklung in der Zusammenarbeit mit regionalen Verbänden

Das BNW plant mehrere Programme parallel. Es entwickelt ein übergreifendes Programm, das nicht an Kooperationsstrukturen gebunden ist und als eigenes offenes Angebot mit einem entsprechenden Marketing platziert wird. Durchführungsorte sind Hannover, Braunschweig, Göttingen und Schloss Etelsen.

Die Außenstellen in den Regionen haben eigene Programme, die in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Verband erstellt und durch diesen beworben werden. Eine regionalspezifische Planung wird so realisiert. Eine Teilnahme an den Angeboten und Veranstaltungen ist für Mitglieder der verschiedenen Verbände aber auch darüber hinaus möglich.

In der Partnerschaft mit einem regionalen Verband fungieren Stiftungsgremien als Orte der kommunikativen Ideengenerierung, Bedarfs- und Bedürfniserschließung. Darüber hinaus finden in stiftungsübergreifenden Gremien, wo sich Vertreter mehrerer Stiftungen treffen, Austausch und Abstimmungsprozesse statt. Wenn über Verbände ein spezifisches Interesse der Unternehmen an Themen transportiert wird, dann greift das BNW dies auf und prüft die Bedarfsdichte. Bedarfserhebungen im großen Umfang, die als strategische Weiterentwicklungen hinterfragt werden, werden als Dienstleistung an andere Unternehmen vergeben.

Es ergeben sich weitere Optionen der Ideen- und Kooperationsgenerierung durch Kooperationsstrukturen mit Verbänden, z. B. über Fachtagungen der Verbände.

4.4 Strategien der Institutionalisierung intermediärer Vernetzungsstrukturen und Folgewirkungen

Bildungsinstitutionen, hier am Beispiel BNW dargestellt, suchen flexibel nach fungiblen Organisationsstrukturen, um eine passagere Dienstleistungsentwicklung voranzu-

bringen. Dabei werden die Optionen, auf Kooperationsformen zurückzugreifen, ausgelotet vor dem Hintergrund vertrauensvoller Partnerschaften, eigener Profilmöglichkeiten/Kompetenzen und rechtlicher Möglichkeiten. Suchbewegungen orientieren sich an den anstehenden Bildungs- und Qualifizierungsbedarfen und an Optionen der eigenen profilstrategischen Weiterentwicklung:

„Wenn wir uns strategisch weiterentwickeln, dann schauen wir auf die Bedarfe der Kunden und fragen: Wo verändern sich die Dienstleistungsbedarfe unserer Kunden oder potentieller Kunden? Welche Basiskompetenzen können wir weiter entwickeln und an welche Kontakte können wir anschließen? Zum Beispiel beschäftigen wir uns auch mit dem Thema Gesundheit. Wir haben in verschiedenen Zusammenhängen eine fachliche Expertise aufgebaut. Wir wissen, dass Gesundheit in Unternehmen zunehmend ein wichtiges Thema wird, z. B. im Bereich der Prävention. Wir bieten auch Seminare zum Thema Fehlzeiten an. Dies steht in Verbindung zum Thema Führung, im Spektrum dieses Themas entstehen thematische Schnittstellen. Wir haben ein Interesse, diese Themen systematisch auszubauen, das ist dann eine nahe liegende strategische Überlegung. Daran schließen Überlegungen an, welcher Organisationsstrukturen man sich dabei bedient, sei es intern, dass man eine spezielle fachliche Sparte aufbaut, die sich ausschließlich mit dem Thema befasst, oder sei es, dass Themen sogar organisatorisch ausgegliedert werden. Es gibt viele Möglichkeiten.“

Es gibt auch Thematiken, die im Rahmen von geförderten Projekten weiterentwickelt werden. Dies ist z. B. der Fall, wenn Themen für Unternehmen (noch) nicht von zentraler Bedeutung sind, wie etwa das Thema Gesundheitsförderung, trotzdem aber absehbar ist, dass in naher Zukunft entsprechende Angebote/Dienstleistungen von Unternehmen nachgefragt werden. Diese Projekte dienen dazu, bedarfsorientiert inhaltliche und zeitliche Formate zu entwickeln, die dann später als Marktprodukte angeboten werden

Eine Folgewirkung der dargelegten Netzwerkstrukturen können mögliche Doppelstrukturen sein, die sich durch verschiedene Fördermittelgeber, überschneidende Interessen an „Dienstleistungsfeldern“ und verschiedene Kooperationsverbünde ergeben können. Es entstehen dann Doppel- bzw. Mehrfachstrukturen, die durch konkurrierende Kooperationsverbünde und Vernetzungsstrukturen hervorgebracht werden.

5. Zusammenfassender Kommentar

Verbände und Bildungsorganisationen, so zeigt das dargelegte Beispiel, können flexible und gleichzeitig kontinuierliche Formen der Kooperation entwickeln, über die dann Betriebe erreicht werden. Diese sind nicht beliebig, sie sind aber dynamisch. Grundlage ist eine intensive Auseinandersetzung mit anstehenden Entwicklungen des lebenslangen Lernens und eine Positionsfindung in Bezug auf die Rollenplatzierungen von Bildung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in Branchen, Unternehmen sowie Regionen und den dort ansässigen Bildungsorganisationen. Die hier aufgezeigten intermediären Vernetzungsstrukturen bewegen sich zwischen den schulischen und hochschulischen Bildungsorganisationen des Bildungssystems und ver-

schiedenen Institutionenformen des Weiterbildungssystems, die auch im öffentlichen Sektor allgemein angesiedelt sind, vor allem aber in Zusammenarbeit mit ausgewählten Weiterbildungseinrichtungen, die für Unternehmen als beigeordnete Strukturen fungieren. Darin eingebunden sind vielfältige Akteure in einer Region und auf Bundesebene, die Kooperationspartner, Partner, Vernetzungspartner sind und/oder den Sozialpartnern zugeordnet werden können.

Dienstleistungen, Kooperationen, Vernetzungen, Partnerschaften, Sozialpartnerschaftsstrukturen realisieren sich über unterschiedliche Qualitäten in den Beziehungsweisen und Formen der Zusammenarbeit. Sie variieren je nach monetärem Fluss, einzubringenden Ressourcen, Nutzen der Zusammenarbeit sowie nach Themenfeldern.

Kooperationspartner und Partnerschaften ermöglichen eine gemeinsame Wissensgenerierung sowie eine dichte Bedarfserhebung für relevante Themenfelder des lebenslangen Lernens. Partnerschaften können mit finanziellen Unterstützungen von Institutionen verbunden sein, sie haben meist Kontinuität. Eine besondere Form stellen Kooperationen mit den Sozialpartnern dar, die dazu dienen, Dienstleistungen zu entwickeln und umzusetzen, bei denen der gesellschaftliche und betriebliche Konsens als notwendig erachtet wird. Darüber hinaus können sie auch dazu dienen, Strukturen zu schaffen und dabei im Sinne des Vernetzungsprinzips relevante Akteure, die Strukturen sichern können, einzubeziehen. Vernetzungen sind in sich sehr heterogen, flexibel und sichern die Beteiligung relevanter Akteure. Direkte Kooperationen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsorganisation haben vielfach die Form von Dienstleistungen, aber auch Kooperationen im Sinne kontinuierlicher Zusammenarbeit zu einem Thema, z. B. in Form von Seminarangeboten sind möglich. Am kontinuierlichsten erreichbar sind Unternehmen über die vorgestellten Formen der Zusammenarbeit mit Verbänden.

Alle Formen zusammen genommen schaffen ein regionales Netz an intermediären Strukturen zur Sicherung von Bildung und Qualifikation, die den Unternehmen einen passenden Zugriff auf Bildungs- und Qualifizierungsangebote sowie Beratungsleistungen ermöglichen sollen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass eine Intensivierung der Realisierung lebenslangen Lernens von Verbänden auf Bundes- und Landesebene anvisiert wird und die Rollen von Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung darin neu platziert sind. Gestaltungs- und Strukturierungsinteressen orientieren sich am Prinzip des Lernens über die Lebensspanne, d. h., die Bemühungen beginnen bereits in Schule und reichen über die Hochschulausbildung bis in die Weiterbildung hinein. Dabei findet eine intensive Auseinandersetzung mit anstehenden gesellschaftlichen und unternehmerischen Themenfeldern statt. Bei Themen mit hohem gleichzeitig öffentlichem Interesse werden viele beteiligte Akteure, z. B. über Stiftungen, mit einbezogen.

Strukturen sollen möglichst fungibel und flexibel, gleichzeitig kontinuierlich, regional deckend, verlässlich sowie institutionalisiert und vernetzt sein. Diese Anforderungen scheinen den Ausbau intermediär vernetzter Strukturen, die als Organisationsformen institutionalisiert werden, neu zu begründen.

Neue flächendeckend verdichtend wirkende Strukturierungsstrategien in einer Region werden sichtbar. Diese reichen einerseits in den öffentlichen Raum hinein, vor allem wenn schulische und Hochschulstrukturen angesprochen sind, andererseits tendieren sie im Bereich der Erwachsenenbildung und Weiterbildung zur Geschlossenheit, d. h., ausgewählte Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungsorganisationen werden einbezogen.

Durch die enge Verzahnung von Verbänden und Bildungseinrichtungen entstehen z. T. flächendeckende Regionalstrukturen. Strukturen der öffentlichen Erwachsenenbildung und Weiterbildung wirken dabei parallel. Sie scheinen sich nur punktuell zu berühren. Inwiefern sie wechselseitig offen sind, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben.

Anmerkungen

- 1 MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.
- 2 Es handelt sich um eine projektgeförderte Ausschreibungslinie zum übergreifenden Thema lebenslanges Lernen, in dessen Lenkungsgremium Herr Stahl mit-gewirkt hat, um Förderungsschwerpunkte zu entwickeln und entsprechende Projekte für eine Förderung auszuwählen.