

weiter bilden

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung

S	O	W	O	H	L	A	L	S	A	U	C	H	U	N
B	E	D	I	N	G	T	K	O	M	P	L	E	X	I
T	Ä	T	V	I	E	L	F	Ä	L	T	I	G	W	E
D	E	R	N	O	C	H	T	R	O	T	Z	A	L	L
E	R	B	E	D	E	N	K	E	N	Ü	B	E	R	F
O	R	D	E	R	U	N	G	A	M	B	I	G	U	I
T	Ä	T	S	C	H	W	A	R	Z	W	E	I	S	S
G	R	A	U	U	N	W	Ä	G	B	A	R	W	A	H
R	H	A	F	T	I	G	K	E	I	T	U	N	W	I
E	D	E	R	L	E	G	B	A	R	D	I	V	E	R
S	I	T	Ä	T	U	N	S	C	H	A	R	F	S	I
C	H	T	W	E	I	S	E	E	N	T	S	C	H	E
I	D	U	N	G	A	L	T	E	R	N	A	T	I	V

Der »Zwang zur Häresie«
Im Gespräch mit Hans-Georg
Soeffner

Ambiguität in
Lehr-Lernprozessen
Bedeutung für Lehrkräfte

Das eigene Leben erzählen
Biografiearbeit und Ambigui-
tätstoleranz

AUSGABE 4 — 2023

Träger beruflicher Bildung, so der Autor, müssen sich zu Bildungsdienstleistern entwickeln. Mit Hilfe agiler Führung können sie sich als resiliente Organisationen aufstellen, um im gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess erfolgreich im freien Bildungsmarkt zu bestehen.

Schlagworte: Ambiguität; Ambiguitätstoleranz; Weiterbildungseinrichtung; Erwachsenenbildung; Weiterbildung; Bildungsprozess; Lernsituation; Sozialer Wandel; Künstliche Intelligenz

Zitiervorschlag: Krohn, Michael (2023). *Agil erfolgreich - Strategieentwicklung für Bildungsträger in der Transformation*, 30(4), 53-56, Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/WBDIE2304W018>

E-Journal Einzelbeitrag
von: Michael Krohn

Agil erfolgreich

Strategieentwicklung für Bildungsträger in der Transformation

aus: Uneindeutigkeit (WBDIE2304W)
Erscheinungsjahr: 2024
Seiten: 53 - 56
DOI: 10.3278/WBDIE2304W018

Agil erfolgreich

MICHAEL KROHN

Träger beruflicher Bildung, so der Autor, müssen sich zu Bildungsdienstleistern entwickeln. Mit Hilfe agiler Führung können sie sich als resiliente Organisationen aufstellen, um im gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess erfolgreich im freien Bildungsmarkt zu bestehen.

Der gegenwärtige fundamentale sozial-ökologische Transformationsprozess der deutschen Marktwirtschaft stellt die Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik vor große Herausforderungen. Neben der akuten Bewältigung der Folgen der Coronakrise und des Krieges in der Ukraine sind es vor allem die drei Megatrends »Digitalisierung« mit dem grundlegenden Wegfall von tradierten Berufen und Wandel bestehender Tätigkeiten sowie den damit einhergehenden veränderten Kompetenz- und Fortbildungsbedarfen, »demographischer Wandel« mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation aus dem Erwerbsleben sowie »Dekarbonisierung« durch eine klimaneutrale Wirtschaftsweise, die neue Qualifikationen und Kompetenzen erfordern (BMAS, 2022).

Ein Beispiel: Der wachsende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) wird einige Branchen bereits in den nächsten Jahren disruptiv verändern. Angesichts der immensen Gelder, die etwa Amazon für seine automatisierten Logistikzentren in die Erforschung des Zusammenwirkens von KI und Robotern bei der Lagerung und dem Versand von Waren steckt, dürfte sich der feinmotorische Vorteil der einpackenden Menschen zumindest bei diesen hoch strukturierten Aufgaben in den nächsten zehn Jahren auflösen. Damit werden die weniger qualifizierten Arbeitsplätze in der Lagerwirtschaft und den Logistikzentren wegfallen, die noch in der Coronazeit auch für Bildungsträger ein Lichtblick bei der Qualifizierung und Vermittlung von neuen Arbeitsplätzen waren (Martin, 2022, S. 19 ff.).

Im aktuellen technologischen und sozialen Wandel besteht auf dem Arbeitsmarkt somit ein struktureller Mismatch zwischen dem bestehenden Angebot an nicht mehr hinreichend

geeignet qualifizierten Arbeitskräften und der wachsenden Nachfrage nach neuen Qualifikationen durch die Arbeitgeber. Die dadurch entstehende Arbeitslosigkeit ist strukturell bedingt, kann sich auf individueller Ebene aber durch immer häufiger zu beobachtende multiple Vermittlungshemmnisse¹ zur Langzeitarbeitslosigkeit auswachsen. Dem stehen derzeit erhebliche Bedarfe auf dem Arbeitsmarkt gegenüber, die sich durch unbesetzte Stellen für Fachkräfte mit laut Bundesagentur für Arbeit (BA) mindestens zweijähriger Berufsausbildung zeigen, insbesondere in den Bereichen Pflege, Kinderbetreuung und -erziehung, Bauelektrik sowie Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (Beckmann & Spohr, 2022, S. 21 ff.).

Zur erfolgreichen Bewältigung dieses Mismatches will der Gesetzgeber die Instrumente der Bildungspolitik und der aktiven Arbeitsmarktpolitik stärker aufeinander abstimmen. Eine ganzheitliche Unterstützung bei der Entwicklung der persönlichen Potenziale mit Blick auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt wird dabei durch die Beauftragung von privaten Bildungsträgern seitens der BA angestrebt. Für die Dauer deren »Maßnahmen« erhalten die dorthin zugewiesenen leistungsberechtigten Personen weiterhin ihre monatliche Entgeltzahlung, während ihnen dort häufig theoretische und praktische Kenntnisse im Rahmen der beruflichen Eingliederung vermittelt werden. Zur Förderung der beruflichen Weiterbildung kann zudem ein Bildungsgutschein ausgegeben

¹ Dazu zählen körperliche und psychische Einschränkungen, ein höheres Alter, Schulden, fehlende formale Qualifikationen, sprachliche und kulturelle Barrieren in Folge eines Migrationshintergrundes, die Pflege von Angehörigen oder die Betreuung von Kindern bis hin zur dequalifizierenden Länge der Arbeitslosigkeit selbst.

werden, der die freie und selbstständige Wahl eines anerkannten Bildungsträgers bei der arbeitssuchenden Person belässt (Rübner et al., 2022, S. 18 ff.).

Das auf das Gutschein- und Maßnahmengeschäft ausgerichtete Geschäftsmodell vieler Bildungsträger sicherte einerseits lange Zeit das auskömmliche wirtschaftliche Überleben, bot andererseits jedoch wenig Dynamik für Veränderungen und die Erschließung neuer Kundengruppen in der Wirtschaft. Im gegenwärtigen Transformationsprozess muss nun unter hohem Wettbewerbs- und Zeitdruck der seit 20 Jahren diskutierte Wandel vom klassischen Bildungsträger mit Standardangeboten für die BA hin zum »Bildungsdienstleister« (Holz, 2001, S. 23) mit individualisierten Lernangeboten für öffentliche wie private Kunden auch wirklich vollzogen werden.

Diese Aufgabe stellt viele Bildungsträger derzeit vor enorme strategische Herausforderungen. Einerseits erhöhen sich im Gutschein- und Ausschreibungsgeschäft die Anforderungen an die zu vermittelnden Kompetenzen für die Teilnehmenden und die Qualifikationen des einzusetzenden Personals seitens der Bundesagentur für Arbeit, um den strukturellen Mismatch zu bewältigen. Andererseits lassen sich diese geforderten Qualitätssteigerungen für die Bildungsträger insbesondere bei den Ausschreibungen häufig nicht mehr äquivalent im Angebotspreis abbilden. Dadurch kommt es gegenwärtig vielerorts zu sinkenden Gewinnmargen, die neben Effizienzsteigerungen auch gleichzeitig eine Steigerung der Qualität der eigenen Angebote erfordern, um den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht werden und einen höheren Preis rechtfertigen zu können. Hierauf haben sich viele Träger zu wenig vorbereitet, so dass das aktuelle Wandlungstempo stark zunimmt.

Strategieentwicklung: vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister

Der Einkauf von Arbeitsmarktdienstleistungen von Dritten wie Bildungsträgern erfolgt in der Agentur für Arbeit seit 2004 über regionale Einkaufszentren (REZ), welche die Ausschreibungen der zu vergebenden Maßnahmen betreuen. Die abgegebenen Angebote werden bezüglich ihres Leistungsangebotes mit einer Formel bewertet und diese Punkte-Bewertung wird zur Gesamtbewertung mit dem Preis in Beziehung gesetzt, wobei der Anbieter mit den meisten Punkten den Zuschlag bekommt. Die Formel bei der Punkteverteilung begünstigt allerdings den Preis zu Lasten der anderen (Mindest-)Qualitätskriterien, so dass der Anbieter mit dem geringsten Preis den Zuschlag erhält. Die zentralisierte Ausschreibung hat insbesondere durch die große Ähnlichkeit der eingereichten Angebote zu einem starken Preiskampf unter den Bildungsträgern geführt. Damit verbunden ist eine fortgesetzte Preisspirale nach unten, die bereits vor einem Jahrzehnt zu erheb-

lichen wirtschaftlichen Einbrüchen und Insolvenzen bei den Bildungsträgern beigetragen hat (Würfel, 2014, S. 8 ff.). Auf der anderen Seite rügt der Bundesrechnungshof in einer aktuellen Untersuchung des standardisierten zentralen Beschaffungsprozesses beim Einkauf von Arbeitsmarktmaßnahmen die Unterauslastung bei mittlerweile über 70 Prozent aller Vergabemaßnahmen im Rechtskreis SGB II und III, so dass den Trägern im Durchschnitt 12–15 Prozent der Maßnahmekosten für unbesetzte Teilnehmerplätze unterhalb der vereinbarten Mindestteilnehmerzahl (70%) von den Agenturen und Jobcentern vergütet werden. Bezogen auf alle 34.000 Vergabemaßnahmen des Jahres 2017 macht dies 357 Millionen Euro jährlich aus (Bundesrechnungshof, 2022). Dies verdeutlicht die Problematik des Systems für beide Seiten, da die Träger das Personal und die Räume auch für die später nicht zugewiesenen Teilnehmenden ab Maßnahmebeginn verpflichtend vorhalten müssen.

Der traditionelle strategische Fokus auf das öffentliche Maßnahmengeschäft kann daher nur noch dann – sehr bedingte – Wettbewerbsvorteile generieren, wenn konsequent in Bildungsketten gedacht wird, die das Maßnahmen- und Gutscheingeschäft integrieren. Die entwickelten Produkte müssen darüber hinaus auch zu den Kernkompetenzen des Trägers passen. Damit diese deutlich werden, ist ein strategischer Fokus auf hochwertige und überzeugend kommunizierbare Leistungsversprechen zielführender als ein traditioneller »Bildungsbauchladen« mit kaum überblickbaren Produktkatalogen vom EDV-, Sprach- und Pflegekurs bis zum Gabelstaplerführerschein. Die Abhängigkeit von der Agentur für Arbeit und den Jobcentern als den stärksten Umsatzquellen kann zudem durch die Einwerbung von Drittmitteln über den Europäischen Sozialfonds gelindert werden. Allerdings wird erst der Auf- und Ausbau des privaten Firmenkundengeschäfts ein ganz neues Geschäftsfeld erschließen, das nicht nur den Umsatz stabilisiert und die vorhandene Kapazität auslastet, sondern auch zu mehr Gewinnen beiträgt (Fischer, 2014).

Die Bildungsträger mit »Bauchläden« litten besonders unter dem Rückgang der zugewiesenen Gutscheine und Maßnahmen teilnehmenden in Folge der boomenden Wirtschaft der letzten Jahren mit den historisch tiefen Arbeitslosenzahlen bis zur Coronakrise. In dem geforderten Strategieprozess sind sie durch die oft starke Abhängigkeit von den öffentlichen Auftraggebern beschränkt, da hier viele Ressourcen gebunden sind, die beim Einstieg in neue Märkte und zur innovativen Bedienung neuer Kundengruppen fehlen. Andererseits kann die beginnende Rezession in Deutschland auch zu einem Wiederanstieg des Maßnahmen- und Gutscheingeschäfts führen. Allerdings wird dies bei zu erwartenden leeren öffentlichen Kassen weiterhin durch einen hohen Preisdruck geprägt sein. Für den in jedem Fall erforderlichen Wandel mit der Erschließung neuer Märkte müssen somit genügend Investitionsmittel bereitstehen. Über deren Vergabe entscheiden im Kreditfall die Banken und bei der

Ausrichtung der Strategie auch andere zentrale Stakeholder, die erst einmal vom neuen Kurs überzeugt werden müssen. Dies ist kein Selbstläufer, sondern erfordert unternehmerischen Mut zum Aufbruch durch echte Innovationen.

Ein rettender Aufbruch ist mit weitreichenden strategischen Weichenstellungen möglich, auch wenn er sich nicht einfach gestaltet. Da die Träger beruflicher Bildung traditionell aus dem Bereich der klassischen Berufe nach dem Berufsbildungsgesetz kommen und sie selbst hier bei ihren Werkstätten im gewerblich-technischen oder handwerklichen Bereich in Folge der kostenintensiven Investitionen häufig nicht mehr auf dem neusten Stand sind, fällt ihnen der modernisierende Wandel hin zu den Zukunftstechnologien wie KI oder Wasserstoff sehr schwer. Genau in diesem Bereich liegt jedoch eine große Chance für Bildungsträger im gegenwärtigen strukturellen Mismatch, denn durch Weiterbildungen lässt sich der Fachkräftemangel in diesen Bereichen besser bewältigen. Der Aufbau eines neuen profitablen Geschäftsfeldes bei den Unternehmen kann zwar von der regionalen Eingebundenheit der vermittelnden Bildungsträger profitieren, die den Weiterbildungsbedarf insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen in ihrem gewachsenen Umfeld gut kennen. Für einen Aufbau sind allerdings hohe Investitionen in digitale Technik und Hardware notwendig, die immer schneller veralten und häufig bei immer schnelleren Innovationszyklen nicht alleine gestemmt werden können. Zudem ist zumeist neues, entsprechend hoch qualifiziertes und praxiserfahrenes Personal vonnöten, das nach höheren Löhnen verlangt – die Bildungsträger können hier nur sehr bedingt mit der Wirtschaft konkurrieren. Zur Absicherung und Verteilung dieser Risiken werden Weiterbildungsangebote zukünftig zunehmend in Trägerverbänden organisiert werden, die als Netzwerke mit spezialisierten Partnern wandelnde Bildungsbedarfe mit einer kritischen Masse von Teilnehmenden abdecken und auch Hochschulen als Träger wissenschaftlicher Weiterbildung einbinden können (Haunstein, 2023, S. 37 ff.). Die strategische Ausrichtung der Bildungsträger verlangt damit nach einer größeren Flexibilität, sich auf Kernkompetenzen zu fokussieren, diese lernend weiterzuentwickeln und synergetisch in Netzwerke einzubringen. Dazu stehen agile Führungsansätze aus der Unternehmenspraxis zur Verfügung, die wiederum selbst erst einmal adaptiv in den sich von Bildungsträgern zu Bildungsdienstleistern verändernden Organisationen implementiert werden müssen, bevor daraus dauerhafte Wettbewerbsvorteile entstehen können.

Agile Führung für Bildungsträger im Transformationsprozess

In der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten »VUCA-Welt« wird die Resilienz einer Organisation

als Fähigkeit, Krisen gut zu verkraften, überlebensnotwendig. Resilienz wird wiederum durch Agilität erzeugt, mit der sich Organisationen rasch an bislang unbekannte Umweltänderungen anpassen können. Agile Organisationen leben von den dort tätigen Menschen, die mit ihrer inneren Haltung eines »agilen Mindsets« selbstorganisiert in flachen Hierarchien arbeiten und dabei immer wieder etwas Neues lernen wollen. Für eine organisationsweite Resilienz ist ein neues offenes Führungsverständnis notwendig, welches das agile Mindset der Organisationsmitglieder anregt und dadurch die Selbstführung aktiviert (Hunziger & Steiner, 2022, S 139 ff.).

Der sozialwissenschaftliche Führungsbegriff definiert Führung als die Beeinflussung anderer durch sozial akzeptiertes Verhalten, damit dies bei den derart Geführten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt. Eine eher coachende agile Führung soll unter der Metapher eines »Gärtners« förderliche Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume für möglichst friktionsfreie Prozesse herstellen. Gegenwärtig verschwimmen diese Konturen der Neuordnung der Arbeitswelt zwischen der angestrebten partizipativ-innovativen »New Work« und einer anhaltenden Verharrung in alten hierarchischen Strukturen noch. Eine agile Führung, die durch neue Perspektiven das Bewusstsein der Organisationsmitglieder entwickeln hilft, hängt somit von der Verbreitung eines entsprechend positiven Menschenbildes mit dem Fokus auf intrinsische Motivation und Selbststeuerung ab, das insbesondere bei den traditionell hierarchisch sozialisierten Führungskräften mit dem Fokus auf äußere Anreize und Sanktionen längst noch nicht überall verankert ist (Weibler, 2023, S. 24 ff.).

Das neue Paradigma der agilen Führung umfasst die Gestaltung eines Rahmens größtmöglicher Autonomie und Selbststeuerung, in denen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter*innen verantwortungsvoll, selbstorganisiert und motiviert zusammenarbeiten können, so dass sie ihre Fähigkeiten bestmöglich in innovative Lösungen einbringen können. Damit zielt agiles Führen auf die inneren und äußeren Rahmenbedingungen für Kooperation, Netzwerkbildung und Innovation und lässt sich angesichts der strategischen Herausforderungen der Bildungsträger als vielversprechender Führungsansatz in deren Transformationsprozess zum »agilen Bildungsdienstleister« ausmachen (Sichart & Preußig, 2022, S. 42 ff.).

Dieser Übergang birgt bei allen Chancen auch große Herausforderungen. In den tradierten Geschäftsmodellen von Bildungsträgern haben sich jenseits der zumeist dialogisch auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden arbeitenden Honorarkräfte und pädagogischen Mitarbeiter*innen in der administrierten und leitenden Kernorganisation häufig hierarchisch geprägte Führungskulturen entwickelt. Die strategische Neuentwicklung in einem neuen agilen Führungsprozess sollte daher von Beginn an auf einen intensiven offenen Lernprozess setzen, der über digitale Plattformen auch Beschäftigte



und externe Communities für neue Ideen und Lösungen sowie Online-Strategiediskussionen (Strategy Jams) einbeziehen kann (Stadler et al., 2023, S. 36 ff).

Die intensive Kommunikation in agilen Teams rückt die sozialen Kompetenzen für alle Beteiligten in den Mittelpunkt und macht die Fähigkeit, professionelles und konstruktives Feedback zu geben und zu nehmen, zur Kernkompetenz im agilen Arbeitskontext. Allerdings sind auch diese Kompetenzen in den Unternehmen ausbaufähig, da Führungskräfte wie Beschäftigte kritisches Feedback als bewusste offene Rückmeldung zum lernenden Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild noch oft eher vermeiden. Somit erfordert die erfolgreiche Einführung agiler Führungsansätze das eng verzahnte Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung, um mit allen Beteiligten neue Kompetenzen, Strukturen und Prozesse für eine neue Kultur aufzubauen (Rödel & Krach, 2023, S. 231–247).

Das bewährte Wissen und die vielfältigen Fähigkeiten der Beschäftigten müssen hierbei aufgegriffen werden und in ein neues kulturelles Selbstverständnis der Gesamtorganisation einfließen, das Bildung nicht nur als Dienstleistung zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung begreifen lässt, sondern zur sinnstiftenden intrinsischen Motivationsquelle des eigenen Handelns macht. Was Bildung im 21. Jahrhundert ausmacht, wie sie die eigene Identität als Bildungsdienstleister prägt und wie dieses Selbstbild im Fremdbild der Kunden als innovative Bildungsmarke auf den freien Bildungsmärkten verankert werden kann, ist somit ein dreistufiger Transformationsprozess, der sich auf eine resiliente Organisation fokussiert, die in der VUCA-Welt überleben kann.



DR. MICHAEL KROHN

ist Regionalleiter Leistungserstellung beim
Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH.

Michael.Krohn@bnw.de

Beckmann, F. & Spohr, F. (2022). *Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik*. München: UVK.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022). *Fachkräftestrategie der Bundesregierung*. www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraefftstrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8.

Bundesrechnungshof (2022). *Abschließende Mitteilung an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und an den Vorstand der Bundesagentur für Arbeit über die Prüfung der Auslastung von Vergabemaßnahmen in den Rechtskreisen sGB III und sGB II*. www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/2022/auslastungen-vergabemaassnahmen-bundesagentur-volltext.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

Fischer, R. (2014). *Was Bildungsanbieter erfolgreich macht*. www.bildungsspiegel.de/news/standpunkte/79-standpunkt-was-bildungsanbieter-erfolgreich-macht.

Ford, M. (2022). *Die Herrschaft der Roboter*. Kulmbach: Plassen.

Haunstein, S. (2023). *Berufsbezogene Weiterbildung im Strukturwandel – Ein Blick ins Mitteldeutsche Revier*. www.bismit.de/fileadmin/user_upload/pdf/Publikationen/DJI_BiSMit_Studienbericht_Weiterbildung_gesamt_web.pdf.

Hunziker, A. & Steiner, C. (2022). Mit agilem Mindset zur Resilienz. In J. Schellinger, J., K. O. Tbarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung* (S. 139–173). Wiesbaden: Springer Gabler.

Holz, H. (2001): *Der innovative Bildungsdienstleister*. BWP 30 (2), 23–27.

Rödel, S. & Krach, S. (2023). Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. *osc* 30 (2), 231–247.

Rübner, M., Glöckler, R., Kohn, K.-H. P. & Göbel, C. (2022). *Beschäftigungsorientiert beraten, vermitteln und fördern. Grundlagen und Standards für professionelle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*. Regensburg: Walhalla.

Sichart, S. & Preußig, J. (2022). *Agil führen*. Freiburg: Haufe.

Stadler, Christian et al. (2023): Alle machen mit. *Harvard Business manager* 10/23, 36–45.

Weibler, J. (2023). *Personalführung* (4. Aufl.). München: Vahlen.

Würfel, W. (2014): Vergabeverfahren – was ist das? In Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), *Schwarzbuch 3: Vergabe von Ausbildungs- und Weiterbildungsdienstleistungen* (S. 8–10). Frankfurt am Main: GEW.