

Wettbewerb, Kooperation und Mangelverwaltung

Regionale Weiterbildungsstrukturen zwischen Markt und Hierarchie

Anne Margarian

Thünen-Institut für Ländliche Räume



Andreas Gruhl/Fotolia

Wie und wie gut erfüllen regionale Systeme beruflicher Weiterbildungen (bW) die unterschiedlichen Ansprüche von Beschäftigten, Unternehmen und Arbeitsverwaltung?

- Welche Rolle spielen unter verschiedenen Bedingungen der Markt, Organisationen und Netzwerke für die Koordination zwischen Nachfrage und Angebot?
- Welche Angebotsstrategien verfolgen Anbieter in verschiedenen Kontexten und was bedeutet das für die Qualität des Angebots?

Explorativ:

- Trifft nur Aussagen zu den vier untersuchten Fallregionen

Fallbeschreibend:

- Welche Strategien verfolgen die Anbieter und wie tun sie das?
- Wie interagieren die Akteure der regionalen Systeme der bW?

Vergleichend:

- Urban / peri-urban / ländlich gut erreichbar / ländlich peripher
- Volkshochschulen (VHS) / Kammern (IHK, HWK) / private Anbieter

Konzeptioneller Rahmen

Struktur

Koordination von Bedarf und Angebot

Markt – Netzwerk – Hierarchie

Strategien

Handlungen von Anbietern und Brokern

Standardisierung – Modularisierung – Kundenanpassung

Leistung

Kapazität und Fähigkeit des Systems

Statische Qualität – Anpassungsfähigkeit – Gestaltungskraft

Leistung (1): Was charakterisiert gute Angebote?

Eigenschaften des "Produktes" bW:

- Wert entsteht beim Rezipienten
- Inhalte guter bW verändern sich durch technischen Fortschritt ständig
- Nachfrager von bW kennen eigene Bedarfe nur begrenzt
- Homogene, große Kundengruppen sind lukrativ
-
- Kunden kennen den Wert der Maßnahme bei ihrem Beginn nicht

Statische Qualität

Anpassungsfähigkeit

Mobilisierungs- & Gestaltungskraft

Konsequenzen:

- Inhalte müssen gut vermittelt werden
- „Ko-Produktion von Wissen“ durch Anbieter und Kunden
- Identifizierung und Koordinierung ähnlicher Kunden erforderlich
- Für kleine Gruppen müssen effiziente Lösungen gefunden werden
- Potentielle Kunden müssen vorab vom Nutzen des Angebots überzeugt werden

Leistung (2): Wessen Bedarfe werden bedient?

Ziele Arbeitssuchender und Beschäftigter

- Karrierechancen steigern
- Erwerb neuer, genereller, übertragbarer Fähigkeiten
- Nachweisbarkeit, Zertifikate

Ziele von Unternehmen

- Fluktuation der Mitarbeiter verringern
- Wettbewerbsfähigkeit durch unternehmensspezifische Fähigkeiten
 - Große Firmen: Interne bW Lösungen
 - Mittlere Firmen: Einkauf individualisierter In-house Lösungen
 - Kleine Firmen ... ?

Ziele der Arbeitsverwaltung

- Schnelle Integration in den Arbeitsmarkt
- Kosteneffizienz
- Transparenz/ Standardisierung

Strategien: Angebote und ihre Entwicklung

Standardisierung

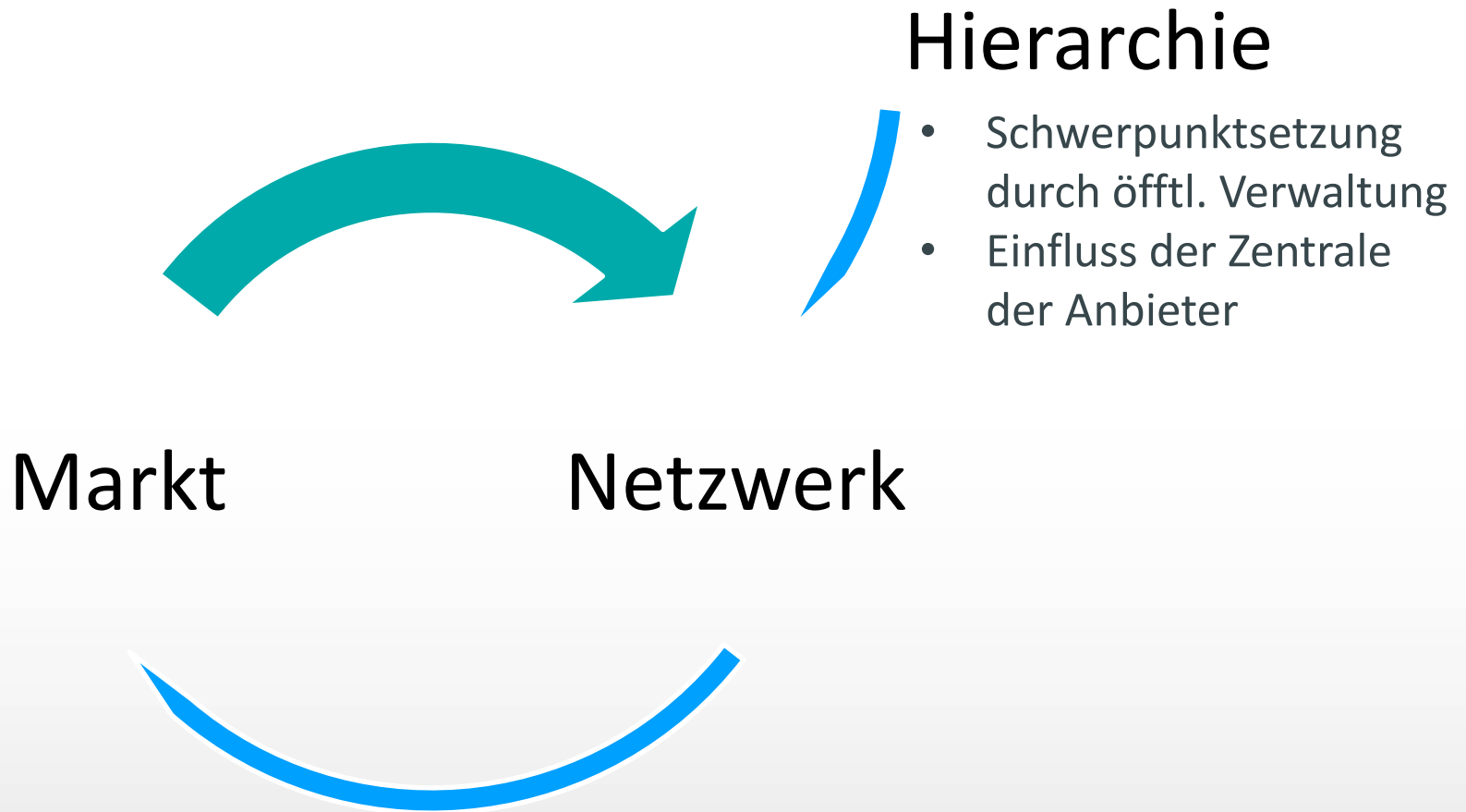
- Zentralisierte Entwicklung und Wissensakkumulation
- Positive Größeneffekte: größere Märkte führen zu sinkenden Preisen
- Wenig Austausch mit den Nachfragern

Modularisierung

- Neue Entwicklungen können schnell integriert werden
- Kunden haben viele Wahlmöglichkeiten
- Begrenzte Kommunikation und Informationsaustausch

Indiv. Anpassung

- Erfordert intensive Kommunikation
- Ermöglicht Koproduktion von Angeboten und Wissen



Das bW System der Ländlichen Region N° 1

Struktur

- **Unattraktiver Markt:** Peripher, geringe Arbeitslosigkeit
- Vor allem virtuelle Klassenzimmer und kleine VHS

Strategie

- Zertifizierte bW wird über E-learning und von VHS angeboten
- Technische Fähigkeiten werden nicht vermittelt
- Es gibt keine individuell angepassten Angebote

Leistung

- Unternehmen werden nicht bedient – bzw. formulieren keinen Bedarf
- Modulares E-learning adressiert Arbeitsverwaltung und Erwerbstätige
- **Nur begrenzte Anpassungs- und keine Mobilisierungspotentiale:** Bedarfe bleiben unerkannt

Das bW System der Ländlichen Region N° 2

Struktur

- Private Anbieter und Kammern vor Ort tätig
- **Geringer Wettbewerb – Anbieter ergänzen einander**
- Die etablierten Anbieter sind gut vernetzt

Strategie

- Individuell angepasste Angebote für Arbeitssuchende
- Modulare, zertifizierte bW durch E-learning
- Technisches Training von einem großen Anbieter und HWK

Leistung

- VHS ist auf die Bedarfe der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet
- Unternehmen werden von den Kammern adressiert
- **Mehr Anpassungs- als Mobilisierungs- und Gestaltungsfähigkeit**

Das bW System der urbanen Region

Struktur

- **Starker Wettbewerb, Verdrängung von Anbietern**
- Anbieter spezialisieren sich in gut etablierten Bereichen
- Kontakte zur Arbeitsverwaltung sind für die Anbieter im Wettbewerb wichtig
- Kammern und VHS werden als Wettbewerber wahrgenommen

Strategie

- Standardisierte Angebote sind für große Anbieter wirtschaftlich
- Modulare Angebote bilden den Kompromiss für individuelle Kunden
- Firmenkunden als kleiner aber attraktiver Markt

Leistung

- **Innovative Dynamik durch viele Herausforderungen und Optionen**
- **Hohe Differenziertheit und Spezifität von Angeboten**
- **Hohe statische Qualität durch qualifizierte Festangestellte und gute private Infrastruktur**
- Hochpreisige individuell angepasste Angebote für Unternehmen

Synthese Netzwerke

Hindernisse

- Geringer Einfluss institutionalisierter Weiterbildungsnetzwerke auf das operative Geschäft.
- Beziehungen zwischen Anbietern sind durch Wettbewerb bestimmt.
- Auch Kammern und VHS werden von Privaten als Wettbewerber wahrgenommen.
- Absprachen erschweren Marktzugang für neue Anbieter bei Gefahr abnehmender Qualität
- Kontakte zu Unternehmen sind schwierig zu etablieren.

Potentiale

- Kooperation wird begünstigt durch institutionelle Anreize und entsprechende Projektstrukturen.
- Die Arbeitsverwaltung wirkt koordinierend. Gute Kontakte zu ihr zahlen sich aus.
- VHS und Jobcenter in kommunaler Trägerschaft haben engen Kontakt
- Anbieter können sich begrenzt attraktive Märkte untereinander aufteilen => kein ruinöser Wettbewerb, „Co-opetition“

Einige vorsichtige Schlussfolgerungen

Die statische Qualität des Angebots ist hoch bei

- Gut definierten, vergleichbaren Bedarfen (Arbeitsverwaltung)
- Hohem Wettbewerbsdruck
- Zertifizierungs- und Auditsystemen

Die Anpassungsfähigkeit an den Bedarf ist hoch bei

- Management vor Ort, Austausch mit Stakeholdern
- Ausreichendem Handlungsspielraum
- Kompetentem Personal, ausreichenden Kapazitäten

Mobilisierungs- und Gestaltungskraft erfordert lokale Ressourcen für die

- Identifizierung und Koordination der Unternehmensbedarfe
- vertrauensvolle Kommunikation mit den Unternehmen
- Koproduktion von Wissen mit kompetenten Unternehmen