



**SÖSTRA**

Institut für sozialökonomische Strukturanalysen | Berlin

# Analyse der regionalstrukturellen Bedeutung von Bildungsdienstleistern im Land Branden- burg

## Abschlussbericht

---

Für die

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB)

---

Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen | Berlin

SÖSTRA GmbH

Torstraße 178 | 10115 Berlin

Telefon: 030 280 71 67

Fax: 030 280 71 66

Email: [info@soestra.de](mailto:info@soestra.de)

[www.soestra.de](http://www.soestra.de)

Dr. Frank Schiemann

Geschäftsführer

Berlin, 19. März 2019

Die Erstellung dieses Berichtes wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
1. Ausgangslage und Aufgabenstellung .....	5
2. Untersuchungsdesign.....	6
2.1 Ziele der Untersuchung .....	6
2.2 Konzeptioneller Ansatz der Untersuchung .....	6
2.3 Untersuchungsfragen.....	8
2.4 Empirisches Sample .....	9
2.4.1 Qualitatives Sample .....	9
2.4.2 Quantitatives Sample .....	12
3. Strukturanpassungsprozesse im Weiterbildungsmarkt.....	14
3.1 Politische Entscheidungen und demografische Trends .....	14
3.2 Aktuelle Entwicklungen im Weiterbildungsmarkt .....	18
3.3 Kooperation und Konkurrenz.....	24
3.4 Zusammenfassung .....	26
4. Regionalstrukturelle Bedeutung von Bildungsdienstleistern.....	27
4.1 Zur Bedeutung „regionalstruktureller Funktionen“ .....	27
4.2 Lernangebote für KMU, Beschäftigte und regionale Branchen .....	31
4.3 Lernangebote für Arbeitslose und benachteiligte Gruppen.....	34
4.4 Kommunale Aufgaben und Aktivitäten im Bereich Daseinsvorsorge .....	35
4.5 Regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister.....	37
4.6 Zusammenfassung .....	38
5. Digitalisierung und Weiterbildung.....	39
5.1 Digitaler Wandel und Anpassungsbedarf der Bildungsangebote .....	40
5.2 Gründe für geringe Nachfrage nach digitalen Lerninhalten .....	43
5.3 Digitale Medien und Lernformen bei Bildungsdienstleistern .....	46
5.4 Digitale Lerninhalte von Bildungsdienstleistern .....	48
5.5 Konkurrenz mit digital affinen Bildungsdienstleistern.....	49
5.6 Zusammenfassung .....	50
6. Herausforderungen und Chancen für Bildungsdienstleister .....	51
6.1 Zukünftige Marktentwicklung.....	51
6.2 Sinkende Nachfrage .....	52
6.3 Betriebswirtschaftliche Herausforderungen.....	56

<b>6.4</b>	<b>Umgang mit den Herausforderungen.....</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>Handlungsbedarfe aus der Sicht von Bildungsdienstleistern .....</b>	<b>62</b>
<b>8.</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>65</b>
<b>8.1</b>	<b>Digitalisierung und Weiterbildung.....</b>	<b>65</b>
<b>8.2</b>	<b>Entwicklung von Handlungsfeldern zur Unterstützung der Anpassungsfähigkeit von Bildungsdienstleistern .....</b>	<b>66</b>
<b>8.3</b>	<b>Vertiefung der Analyse ausgewählter Fragen .....</b>	<b>70</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>74</b>

## Zusammenfassung

### *Strukturanpassungsprozesse im Weiterbildungsmarkt*

Die Entwicklung des (Weiter-)Bildungsmarktes war in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem durch eine Marktbereinigung und Strukturanpassungsprozesse gekennzeichnet. Wesentliche Determinanten waren hierfür die Reformen auf dem Arbeitsmarkt, die demografische sowie die wirtschaftliche Entwicklung und der damit verbundene Rückgang der Arbeitslosenzahlen. Diese Trends führten zu einer Kontraktion des Marktes für Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen. Die Bildungsdienstleister reagierten darauf mit dem Abbau von Beschäftigung; einige Bildungsdienstleister gingen insolvent oder wurden von anderen übernommen. Anpassungsstrategien bestanden zum einen in der Diversifizierung der Angebotspalette über die gesamte Bildungskette, zum anderen in der Spezialisierung auf bestimmte Berufsfelder oder Branchen oder mit einer jeweils regional spezifischen Kombination von Strategieelementen.

Die befragten Bildungsdienstleister waren vorwiegend im Geschäftsfeld der beruflichen Weiterbildung – sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitslose – tätig. Dieses Geschäftsfeld lag mit Abstand vor den Angeboten im Bereich der beruflichen Erstausbildung, den Integrationsmaßnahmen für Zielgruppen sowie den Angeboten der Grundversorgung.

Der größte Teil der quantitativ befragten Bildungsdienstleister arbeitet für öffentliche Auftraggeber, vor allem für die Arbeitsförderung. In diesem Segment überwiegt die Strategie einer Ausweitung und Auffächerung der Geschäftsfelder, um so die möglichen Unsicherheiten und Ausfälle in einem Geschäftsfeld durch Angebote in anderen Geschäftsfeldern kompensieren zu können. Die Abhängigkeit von politisch-administrativen Entscheidungen der Fördermittelgeber darüber, welche Maßnahmen in welchem Umfang vergeben werden, bleibt so aber grundsätzlich bestehen.

### *Regionalstrukturelle Funktionen*

Die Mehrzahl der Bildungsdienstleister konzentriert sich auf Lernangebote für Arbeitslose und entwickelt diese in enger Abstimmung mit Unternehmen, Arbeitsagenturen und Jobcentern. Für die Regionen erbringen die Bildungsdienstleister zahlreiche wichtige Funktionen: Sie sind Arbeitgeber und bieten Arbeitsplätze. Sie stärken mit ihrem Standort das lokale und regionale Umfeld, indem sie für Unternehmen, Beschäftigte und Arbeitsuchende Lernangebote umsetzen, die sowohl die betriebliche Anpassungsfähigkeit als auch die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitsuchenden erhöhen. Mit Angeboten im Bereich Soziales und Kultur übernehmen sie für Kommunen und Landkreise Aufgaben im Bereich der Jugend- und Familienhilfe sowie anderen kommunalen Aufgabenbereichen.

Die wichtige Funktion der Bildungsdienstleister für die Regionen kommt insbesondere durch die ausgeprägte regionale Vernetzung zum Ausdruck. Sie arbeiten eng mit Betrieben und den Einrichtungen der Arbeitsförderung zusammen, sie kooperieren mit den Bildungseinrichtun-

gen der Kammern und mit regionalen Branchennetzwerken. Sie stellen z.B. mit ihren Werkstätten den Prüfungsort für den praktischen Teil der Prüfungen für den Abschluss von Ausbildungen bereit und stellen fachkundige Prüfer/-innen für die Prüfungsabnahme zur Verfügung. Sie wirken mit an der Bildungsbedarfsplanung der Arbeitsförderung und nehmen damit auch Einfluss auf die Gestaltung der beruflichen Lernangebote in der Region.

Aufgrund ihrer Einbettung in regionale Netzwerke können sie Aufgaben als Koordinatoren oder vermittelnde Glieder zwischen Betrieben, Ausbildungsstätten und Azubis bzw. Arbeitssuchenden übernehmen. Beispiele dafür sind eine Koordinierungsstelle für die Ausbildungsplatzvermittlung, die Koordination eines regionalen Branchennetzwerks oder die Organisation einer „mobilen Fabrik“ zur Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler.

Ihre regionale Vernetzung ist zugleich Voraussetzung wie Folge von Aufgaben, die Bildungsdienstleister für die wirtschaftliche und kommunale Entwicklung übernehmen. Wegen ihrer Netzwerkkontakte und ihrer Einblicke in das regionale Umfeld werden sie von anderen Akteuren als Dienstleister in Anspruch genommen. Gleichzeitig vertiefen sie mit der Übernahme von regionaler Verantwortung ihre Bedeutung als strukturbildende Kräfte.

Die Analyse der regionalstrukturellen Funktionen hat den vielfältigen Nutzen, den Bildungsdienstleister für die Regionen erbringen, deutlich gemacht. Die wichtigste Erkenntnis besteht darin, dass ihre Lernangebote, ihre integrativen Projekte und Aktivitäten zur Daseinsvorsorge in ein dichtes Netzwerk aus regionalen Akteuren und Kunden eingebettet sind und sich an die Zielgruppen in den Regionen richten. Die sozialräumliche Integration ihrer verschiedenen Leistungs- und Lernangebote ist für die regionale Entwicklung wichtig, weil sie (zumindest bislang) nicht von überregionalen Angeboten ersetzt werden können.

### ***Auswirkungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse auf die Entwicklung von regional verankerten Bildungsdienstleistern***

Digitalisierungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft betreffen die Bildungsdienstleister auf verschiedene Weise: Über veränderte Nachfragemuster nach Bildung und über die Konkurrenz mit anderen Bildungsdienstleistern, die mit digitalen Medien Lerninhalte und Lernformen neu organisieren.

Weil der größte Teil der Bildungsdienstleister sich über öffentliche Aufträge finanziert und für Arbeitsagenturen und Jobcenter arbeitet, bestimmen deren Nachfrage Ausrichtung und Lernangebote der Bildungsdienstleister. Impulse zur Anpassung von Lerninhalten und -formen kommen deswegen über die Arbeitsförderung vermittelt bei Bildungsträgern an. Diese wiederum richten ihre Angebote vor allem an Zielgruppen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, darunter insbesondere solche Personen, die selbst trotz des anhaltenden Fachkräftemangels nur schwer in Beschäftigung integriert werden können. Für diese Gruppen werden digitale Lerninhalte auf der Ebene von Grundkenntnissen vermittelt. Bildungsdienstleister, die sich in der betrieblichen Erstausbildung engagieren, erhalten Impulse zur Anpassung von Lerninhalten über Änderungen in den Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen für die jeweiligen Berufe. Auch in diesen Fällen kommen Signale zur digitalen Anpassung von Lerninhalten über

Dritte vermittelt bei den Bildungsdienstleistern an. Bislang sind diese Impulse schwach geblieben. Einen Strukturanpassungsdruck von betrieblicher Seite wird von keinem der Bildungsdienstleister wahrgenommen.

Anders dagegen wird die Konkurrenz von Bildungsdienstleistern wahrgenommen, die digitale Technologien in die Vermittlung von Lerninhalten integrieren und Lernformate mit digitalen Medien organisieren. Die neuen Technologien erlauben ihnen eine größere Flexibilität in der Akquisition von Kundengruppen, sowohl auf der Seite der Betriebe, als auch bei Beschäftigten und Arbeitsuchenden. Während ein großer Teil der regional verankerten Bildungsdienstleister über Probleme bei der Besetzung von Lernangeboten berichtet, ermöglichen virtuelle Klassenzimmer und Blended Learning (Integriertes Lernen) ortsunabhängige und zeitlich flexiblere Lernformate, die Bildungsinteressierte leichter in ihren beruflichen Alltag integrieren können. Bildungsdienstleister, die über die Ressourcen für solche Formate verfügen, können die Nachfrage nach Weiterbildung leichter abschöpfen, als traditionelle Bildungsträger, die sich an konventionellen beruflichen Lerninhalten und klassischen Präsenzformaten orientieren.

Zwar antizipieren Bildungsdienstleister einen Bedarf zur Anpassung ihrer Lernangebote an die Qualifizierungsanforderungen in Betrieben, die ihre Geschäfts- und Herstellungsprozesse digitalisieren. Weil sie aber keine Signale darüber erhalten, in welche Richtung sie ihre Lernangebote ausrichten könnten und weil einzelne Hinweise zu schwach bleiben, um ein wirtschaftlich tragfähiges Lernangebot zu entwickeln, sind Strukturanpassungsprozesse bislang nur gering ausgeprägt.

### ***Herausforderungen und Chancen***

Unter den Bildungsdienstleistern gibt es unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob die in der Vergangenheit von allen Befragten wahrgenommene „Marktberreinigung“ zu ihrem Abschluss gekommen oder ob in Zukunft mit einer weiteren Reduzierung der Anzahl an Bildungsdienstleistern zu rechnen sei. Die große Nachfrage nach Sprach- und Integrationskursen könne abbrechen und Bildungsdienstleister vor Probleme stellen. Denkbar sei aber auch, dass ihr Kurse für die berufliche Qualifizierung von Geflüchteten folgen – mit entsprechendem Marktpotenzial für die Bildungsdienstleister.

Einig sind sich nahezu alle, dass die zukünftigen Bedarfe der Kundinnen und Kunden individueller werden. Dies betrifft sowohl die Lerninhalte, als auch die Lernformen. Wenn Lerninhalte individueller nachgefragt werden, können sie nicht mehr wie bisher im gleichen Umfang im Kurssystem und in Präsenzseminaren vermittelt werden. Wenn Beschäftigte weniger Zeit außerhalb des Arbeitsplatzes mit Lernen verbringen können, müssen Inhalte zeitlich und räumlich stärker an individuelle Bedarfe von Betrieben und Beschäftigten angepasst werden. Dazu komme, dass unabhängig von individualisierten Lernbedarfen allgemein die Nachfrage nach Weiterbildung zurückgegangen sei, weil nicht zuletzt aufgrund der guten Auftragslage in vielen Betrieben weniger „Lernzeit“ zur Verfügung stünde. Diese Trends werden verstärkt durch

den Rückgang von Jugendlichen, die Ausbildungsstellen suchen, die geringe Arbeitslosigkeit und die gute wirtschaftliche Entwicklung, die weniger Zeit für Weiterbildung zur Folge habe.<sup>1</sup>

Eng verbunden mit der geringen Weiterbildungsnachfrage der Betriebe bzw. deren Beschäftigten ist auch die Unsicherheit darüber, welche Bildungsbedarfe in den Betrieben überhaupt existieren. Dies habe zur Folge, dass auch die Bildungsdienstleister keine Anhaltspunkte darüber erhalten würden, auf welche Inhalte und Formen der Weiterbildung sie sich einzustellen haben. Unter solchen Bedingungen sei es schwierig, betriebliche Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren.

Neben finanziellen Restriktionen ist aus Sicht fast aller Expertinnen und Experten ein ganz wesentlicher Hemmschuh für die Weiterentwicklung des Bildungsmarktes das aktuelle, vor allem aber das perspektivische Fehlen geeigneter Dozentinnen und Dozenten oder von anderen Fachkräften.

Um den Herausforderungen zu begegnen, halten Bildungsdienstleister Investitionen in die technologische Ausstattung sowohl der eigenen Einrichtungen als auch der öffentlichen Breitbandversorgung für notwendig. Investitionen könnten nach Einschätzung mancher Bildungsdienstleister auch geteilt und ihre Nutzung kooperativ organisiert werden. Mittels Verbundlösungen von verschiedenen Einrichtungen könnten auch Herausforderungen wie die Besetzung von Kursangeboten besser bewältigt werden, weil auf diese Weise eine größere Menge an Bildungsinteressierten mobilisiert und auf kooperierende Einrichtungen verteilt werden könnten.

Insgesamt sehen die Expertinnen und Experten mit der Digitalisierung auch Chancen für den Bildungsmarkt und die Bildungsdienstleister. Gerade für die ländlich geprägten Regionen Brandenburgs können ortsunabhängige, digitalisierte Lehr- und Lernformate prinzipiell helfen, die Standortnachteile peripherer und überwiegend kleinbetrieblich strukturierter Regionen Brandenburgs zu kompensieren, um auch dort Weiterbildungsangebote zu unterbreiten. Dabei ist aber davon auszugehen, dass die Bildungsdienstleister in der Breite und in der Fläche auch weiterhin eher niedrighschwellige Marktsegmente bedienen werden, wie z. B. das Erlernen von bestimmten Standardprogrammen oder digitale Einstiegsangebote für die weniger technikaffinen Zielgruppen.

---

<sup>1</sup> Diese Einschätzungen werden durch die Statistiken belegt. So sank nach Angaben des DIE Surveys die Anzahl der Teilnahmefälle deutschlandweit bei Kursen, Seminaren, Lehrgängen und Studienfahrten zwischen 2011 und 2016 insgesamt um ca. 130.000 Teilnahmefälle auf rund neun Millionen Teilnahmen. Bei einer differenzierteren Betrachtung nach den Themenbereichen fällt allerdings auf, dass vor allem die Teilnahmen im Sprachbereich mit einem Plus von fast 600.000 Teilnahmefällen die Rückgänge in vielen anderen Themenbereichen auffangen. Im Themenbereich Arbeit – Beruf, auf den sich die obigen Aussagen beziehen, ist zwischen 2011 und 2016 ein Rückgang von gut 200.000 Teilnahmefällen auf 559.000 Fälle (2016) festzustellen, was einem Minus von 29 Prozent entspricht. Vgl. Horn et. al 2018 sowie weitere Jahrgänge

## 1. Ausgangslage und Aufgabenstellung

Bildungsdienstleister sind in den vergangenen Jahren mit zahlreichen Herausforderungen zur Strukturanpassung konfrontiert worden. So haben z.B. Bildungsgutscheine die Konkurrenz und den Wettbewerb um Weiterbildungsinteressierte verstärkt, der Abbau des öffentlichen Beschäftigungssektors hat zu Einbrüchen in den Geschäftsfeldern von Bildungsdienstleistern geführt und anhaltend sinkende Schulabgängerzahlen reduzieren die Nachfrage nach ausbildungsbegleitenden Maßnahmen, nach außerbetrieblicher Ausbildung und anderen Maßnahmen im Übergangssystem.

Bildungsdienstleister, denen die Strukturanpassung gelang, haben z.B. ihre Bildungsangebote breit aufgefächert: von Maßnahmen am Übergang aus der Schule in den Beruf über die Ausbildung bis hin zur Weiterbildung. Ein Teil von ihnen hat sich in Unternehmensnetzwerke integriert, besonders dort, wo Branchenschwerpunkte existieren und wirtschaftsnahe Einrichtungen und Unternehmen gut vernetzt agieren. Wieder andere haben sich z.B. sozialen und auf das Gemeinwesen bezogenen Aufgaben angenommen und sich neben ihrer Bildungsfunktion auch als Dienstleister für Kommunen profiliert. Ihr Engagement in sozialen und kulturellen Fragen, in lokal- oder regionalökonomischen Anliegen und Gemeinwesen bezogenen Aufgaben ist also einerseits das Ergebnis geschäftlicher Strategien zur Anpassung an veränderte Märkte. Andererseits übernehmen sie mit ihrem Engagement Verantwortung in sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereichen, die für die Stabilisierung und Entwicklung von Regionen wichtig sind.

Eine aktuelle Herausforderung geht von betrieblichen Digitalisierungsprozessen für Bildungsdienstleister aus. Sie verlangen neues Wissen von Beschäftigten und Arbeitssuchenden und stellen das leitende Personal vor neue Aufgaben in der betrieblichen Organisation von Arbeit und Geschäftsprozessen. Daraus erwächst ein zusätzlicher Bedarf an betrieblicher Weiterbildung. Im Rahmen aktueller Studien der WFBB ist aber deutlich geworden, dass traditionelle Bildungsdienstleister zunehmend Schwierigkeiten haben, sich den geänderten Herausforderungen einer digitalen Wirtschaft anzupassen.<sup>2</sup>

Die Ausgangshypothese der Studie bestand deswegen darin, dass der Anpassungsdruck einen Teil der Bildungsdienstleister, der neben der Bildungsarbeit auch wichtige „regionalstrukturelle Funktionen“ für die Region erbringt, ernsthaft bedrohen und damit auch deren regional-spezifisches soziales, kulturelles und Gemeinwesen bezogenes Engagement gefährden könnte. Der mögliche Verlust von regional bedeutsamen Funktionen würde auch Akteure aus Politik und Wirtschaft vor neue Fragen stellen. Wie wichtig ist das regionale Engagement von Bildungsdienstleistern für die Stabilisierung und Verbesserung der regionalen Entwicklung? Und wie kann eine mögliche Schwächung regionalstruktureller Funktionen vermieden werden?

---

<sup>2</sup> Wirtschaftsförderung Brandenburg, (WFBB): Leistungsbeschreibung der Wirtschaftsförderung Brandenburg zur Ausschreibung der Studie „Analyse der regionalstrukturellen Bedeutung von Weiterbildungsträgern im Land Brandenburg“, S. 1



Im Mittelpunkt der Studie stehen deswegen zwei Kernfragestellungen:

- Die erste Frage konzentriert sich auf die begriffliche Klärung der sog. „**regionalstrukturellen Funktionen**“ von Bildungsdienstleistern: Was ist darunter zu verstehen? Welche Bedeutung haben Bildungsdienstleister für die Region - nicht nur für die Weiterbildung, sondern auch auf anderen Feldern wie z.B. der sozialen Integration oder im Hinblick auf kommunale Aufgaben?
- Die zweite Frage konzentriert sich auf die **wirtschaftliche Lage der Bildungsdienstleister**, auf ihre Chancen und Bedrohungen z.B. durch betriebliche Digitalisierungsprozesse und ihre Folgen für den betrieblichen Weiterbildungsbedarf. Darunter fällt auch die Frage, inwieweit es Bildungsdienstleistern bereits gelungen ist, digitalisierungsspezifische Weiterbildungsinhalte zu entwickeln und wie diese die wirtschaftliche Entwicklung der Bildungsdienstleister beeinflussen.

## 2. Untersuchungsdesign

### 2.1 Ziele der Untersuchung

Das Untersuchungsdesign folgte der Ausgangshypothese und den daran geknüpften Fragestellungen. Zum einen ging es darum, „regionalstrukturelle“ Funktionen von Bildungsdienstleistern zu ermitteln. Dabei sollte das Tätigkeitsspektrum von Bildungsdienstleistern beschrieben werden, die bei denen eben solche regionalstrukturellen Funktionen vermutet wurden.

Zum anderen bestand ein weiteres Ziel der Untersuchung darin, den Strukturwandel von Bildungsdienstleistern unter dem Einfluss betrieblicher Digitalisierungsprozesse und daran geknüpfter Weiterbildungsbedarfe zu analysieren. Dabei sollten

- digitalisierungsspezifische Weiterbildungsinhalte und -formen untersucht werden, die Bildungsdienstleister entwickelt haben, um sich an die neuen Herausforderungen anzupassen.
- Des Weiteren sollten die Auswirkungen dieser Anpassungsprozesse auf die wirtschaftliche Entwicklung der Träger analysiert und
- die Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation zwischen Bildungsdienstleistern beschrieben werden.

Sofern sich Hinweise darauf finden ließen, dass der Anpassungsdruck, der von Digitalisierungsprozessen ausgeht, regionalstrukturelle Funktionen gefährdet, waren Handlungsansätze zu ihrer Absicherung zu entwickeln.

### 2.2 Konzeptioneller Ansatz der Untersuchung

Um die Kernfragen der Studie bearbeiten zu können, musste

- ein relevantes Feld von Trägern identifiziert werden, das regionalstrukturelle Funktionen wahrnimmt,

- ein aussagekräftiges Sample von Trägern entwickelt werden, in dem diese Funktionen untersucht werden können,
- und Träger bestimmt werden, in denen der von Digitalisierungsprozessen vorangetriebene Strukturwandel untersucht werden kann.

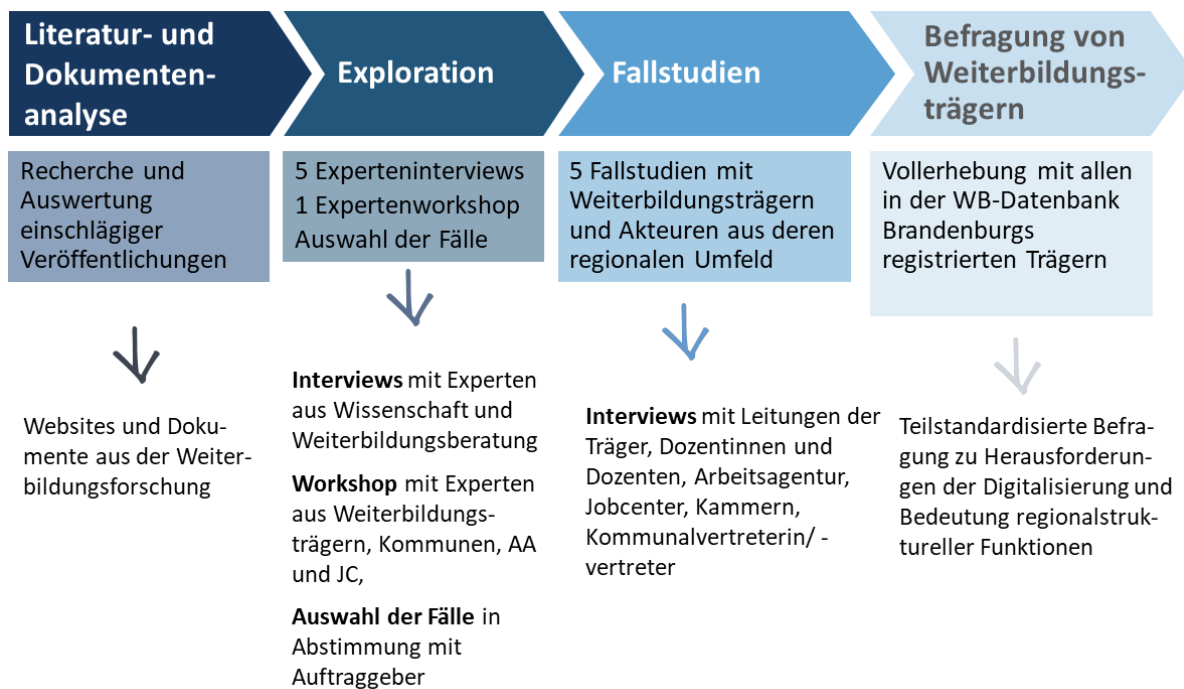
Die Fachliteratur im Themenfeld Digitalisierung und Weiterbildung beschäftigt sich in erster Linie damit, wie sich Anforderungen an die Qualifikation der Facharbeiter und Facharbeiterinnen verändern und wie sich Weiterbildungsangebote inhaltlich und in der zeitlichen sowie räumlichen Organisation von Lerninhalten anpassen sollten. Hinweise auf die Frage nach regionalstrukturellen Funktionen sind in Untersuchungen über den Wandel der Weiterbildung nicht zu finden. Infolgedessen gab es auch keine Erkenntnisse dazu, ob Bildungsdienstleister, die ihre Bildungsarbeit mit dem Engagement für regionalspezifische soziale und kulturelle Fragen verbinden, vom digitalen Wandel und daraus folgenden Bildungsanforderungen betroffen und ggf. bedroht sind.

Unter diesen Bedingungen war ein mehrstufiger explorativer empirischer Forschungsansatz notwendig. Mit der Exploration sollte insbesondere die Auswahl von fünf Fallstudien vorbereitet werden. Das Fallstudien-sample musste sicherstellen, dass die hypothetischen Zusammenhänge zwischen dem regionalen Engagement der Bildungsdienstleister und ihrer vermuteten Bedrohung durch digitalisierungsgetriebene Anforderungen an die Weiterbildung untersucht werden konnten. Um eine aussagekräftige Auswahl an Fallstudien zu treffen, wurden deswegen folgende Schritte vorgenommen:

- Es wurden Gespräche mit Expertinnen und Experten aus der Weiterbildungsforschung geführt sowie mit Vertreterinnen und Vertretern aus der brandenburgischen Weiterbildungsberatung, in denen die Fragen für die empirische Forschung spezifiziert und die Hypothesen überprüft wurden.
- Im zweiten Schritt wurde ein Workshop mit Expertinnen und Experten aus der Bildungslandschaft Brandenburgs durchgeführt, in dem das Feld für die Strukturierung des Samples diskutiert und Möglichkeiten für die Auswahl von Fällen besprochen wurden.
- Im dritten Schritt wurden mit dem Auftraggeber aus dem Spektrum der vorgeschlagenen Bildungsdienstleister fünf für die Studie geeignete Einrichtungen ausgewählt.

In Abbildung 1 sind die verschiedenen Schritte, die die Untersuchung insgesamt umfasste, erläutert. Die Fallstudien waren das Kernstück der empirischen Arbeit. In den Gesprächen mit den Bildungsdienstleistern und Akteuren aus deren regionalen fachlichen Umfeld wurden Fragen zur regionalstrukturellen Bedeutung besprochen, zu Art und Umfang von digitalen Lernformen und -inhalten sowie zur wirtschaftlichen Lage und zum Strukturwandel der Weiterbildung. Aus den Befunden der Fallstudien wurden die Fragen und standardisierten Antwortvorgaben für die schriftliche Befragung von Bildungsdienstleistern entwickelt. Sie bildet den letzten empirischen Arbeitsschritt, mit dem überprüft werden sollte, inwieweit die einzelfallbezogenen Ergebnisse aus den Fallstudien auf die Gesamtheit der Bildungsdienstleister Brandenburgs übertragen werden können.

Abbildung 1: Überblick zu den Schritten der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.3 Untersuchungsfragen

Themen und Fragen der verschiedenen Untersuchungsschritte orientieren sich an den unterstellten Zusammenhängen zwischen digitalisierungsspezifischen Anpassungsdruck auf Bildungsdienstleister und der möglichen Gefährdung von regionalstrukturellen Funktionen. Sie richten sich auf die aktuelle wirtschaftliche Situation und Entwicklung der Bildungsdienstleister, auf ihr regionales Engagement in sozialen, kulturellen und bildungspolitischen Fragen, auf digitalisierungsspezifische Weiterbildungen, auf die regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister und mögliche Handlungsansätze:

### 1. Entwicklung und aktuelle Situation der Bildungsdienstleister

In diesem Block standen Fragen der fachlichen Spezialisierung, der Kundenstruktur, Finanzierung und der aktuellen Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation des Bildungsdienstleisters im Mittelpunkt. Die empirischen Befunde sollten eine Charakterisierung und Einordnung der Bildungsdienstleister unterstützen.

### 2. Regionalstrukturelle Funktionen

In diesem Block ging es zum einen darum zu klären, was unter regionalstrukturellen Funktionen verstanden werden kann, welche Bedeutung sie einerseits für die Arbeit der Bildungsdienstleister und andererseits für Unternehmen, Beschäftigte und Arbeitssuchende in der Region haben. Zum anderen sollte herausgearbeitet werden, ob diese Funktionen bedroht sind und im Zuge von notwendigen Anpassungsprozessen eingeschränkt oder eingestellt werden müssen.

### 3. Digitalisierungsspezifische Weiterbildungsinhalte und Formen der Wissensvermittlung

In diesem Block ging es darum, ob, wie und welche Bildungsdienstleister sich auf die Anforderungen digitaler Arbeitswelten einstellen und z.B. bedarfsgerechte Angebote für Organisationsentwicklung und innerbetriebliche Kommunikation in digitalen Umstrukturierungsprozessen entwickeln. Die empirischen Befunde sollten eine Einschätzung sowohl zu den Erfolgsfaktoren gelingender Anpassungsprozesse als auch zu den Hindernissen und Grenzen der Anpassung ermöglichen.

#### 4. **Kooperationen und regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister**

Eingeübte und etablierte Formen der Zusammenarbeit mit Kammern, Wirtschaftsverbänden, Schulen und Hochschulen können für Bildungsdienstleister nicht nur eine Ressource für die Umsetzung ihres Bildungsangebotes darstellen, sondern auch eine wichtige Quelle für Informationen über aktuelle Entwicklungen im Feld und somit ein „Frühwarnsystem“, das sie auf Veränderungen aufmerksam macht, auf die Antworten notwendig sind. Die empirischen Befunde hierzu sollten Hinweise auf die Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit von Bildungsdienstleister geben. Zugleich wurden in diesem Block mögliche weitere Gesprächspartnerinnen und -partner identifiziert, die im Rahmen der Fallstudien interviewt werden konnten.

#### 5. **Handlungsansätze und Unterstützungsmöglichkeiten**

Welche Möglichkeiten sehen Bildungsdienstleister aus unterschiedlichen Segmenten zur Erhaltung von regionalstrukturellen Funktionen? Welche Möglichkeiten sehen zentrale Akteure aus der Landes-, Kreis-, und Gemeindeverwaltung, Wirtschafts- und Arbeitsförderung sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, um wichtige Funktionen der Weiterbildung für die Region zu erhalten und zu unterstützen? Die empirischen Befunde sollen dazu beitragen, akteursspezifische Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren, um so Empfehlungen für die zielgerichtete Unterstützung entwickeln zu können.

## 2.4 Empirisches Sample

### 2.4.1 Qualitatives Sample

#### *Interviews mit Expertinnen und Experten*

Zum Einstieg und zur Vertiefung ins Thema sowie zur Vorbereitung der Fallstudien wurden folgende Gespräche mit Expertinnen und Experten (Tabelle 1) aus der Weiterbildungsforschung und -beratung geführt:

**Tabelle 1: Übersicht der Interviews mit Expertinnen und Experten**

Institution	Expertin/ Experte
Institut für berufliche Bildungsforschung (IBBF)	Frau Dr. Schmidt
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung	Frau Kretschmer
ERGOLOG	Frau Dr. Wählich
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF)	Frau Dr. Bläsche
Akademie 2. Lebenshälfte	Frau Dr. Witzsche
Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Cottbus	Herr Dr. Thimm
Wirtschaftsförderung Brandenburg (WFBB)	Herr Porep, Frau Walter

Ziel der Expertengespräche waren erste Einschätzungen zu den Herausforderungen, vor denen private Bildungsdienstleister Brandenburgs heute stehen. In den Gesprächen ging es um die Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation von Bildungsdienstleistern, um ihr regionales Engagement und um die Frage, inwieweit betriebliche Digitalisierungsprozesse und der Wettbewerb mit überregional agierenden Weiterbildungseinrichtungen zur Bedrohung für die wirtschaftliche Entwicklung von regional verankerten Bildungsdienstleistern in Brandenburg werden könnten. Die Ergebnisse der Gespräche dienten zur Vorbereitung eines Expertenworkshops.

### *Expertenworkshop*

Zum **Expertenworkshop** wurden Fachleute von Bildungsdienstleister aus Brandenburg, Vertreterinnen und Vertreter aus brandenburgischen Kommunen sowie der Bundesagentur für Arbeit, der Jobcenter und der Kammern geladen. Insgesamt nahmen 13 Personen teil. Ziel des Workshops war es, die Einschätzungen aus den Expertengesprächen vorzustellen und zu diskutieren. Aus den Einschätzungen wurden verschiedene inhaltliche Bildungsdienstleister-Profile nach Kunden- und Finanzierungsschwerpunkten entwickelt, anhand derer eine begründete Auswahl an Weiterbildungseinrichtungen für die Fallstudien vorgenommen werden konnte.

Unterschieden wurde zwischen Technologieherstellern, wirtschaftsnahen Bildungsdienstleistern, auf Projekte und Maßnahmen der Arbeitsförderung orientierten Bildungsdienstleistern, „breit diversifizierte“ Bildungsdienstleistern und Weiterbildungseinrichtungen, die teilweise oder ganz in öffentlichem Auftrag handeln wie Volkshochschulen, Bildungseinrichtungen der Kammern und Hochschulen. Insgesamt wurden rund 10 Vorschläge für Fallstudien in die engere Wahl genommen. Fünf der Vorschläge wurden für die Umsetzung ausgewählt.

Bei vier der ausgewählten Bildungsdienstleister handelt es sich um Einrichtungen, von denen die Expertinnen und Experten annahmen, dass sie in besonderem Maß regional verankert sind

und für ihre Kommunen und Landkreise neben der Bildung weitere Aufgaben in sozialen und kulturellen Bereichen wahrnehmen. Vor allem in diesen vier Fällen sollten neben dem Bildungsdienstleister auch das regionale Akteursumfeld in die Untersuchung einbezogen werden.

Eine weitere Fallstudie sollte mit einem Unternehmen durchgeführt werden, das seinen Kunden Systeme für die digitale Prozess- und Geschäftsoptimierung zur Verfügung stellt und Führungskräfte wie Beschäftigte darin schult. Damit sollte untersucht werden, in welchen Lernformaten Anwendungsschulungen durchgeführt werden und welche qualifikatorischen Anforderungen neben dem technischen Anwendungswissen mit der Einführung digitaler Geschäftsprozesse notwendig werden.

### *Fallstudien*

Vier der fünf Fallstudien mit den regional verankerten Bildungsdienstleistern konnten problemlos umgesetzt werden. Der Technologiehersteller konnte jedoch nicht für die Untersuchung gewonnen werden. Weitere drei Versuche, vergleichbare Unternehmen für die Mitwirkung an der Studie zu überzeugen, gelangen ebenfalls nicht.

Aufgrund der Schwierigkeiten, Technologiehersteller zu integrieren, wurde das Sample der Fallstudien geändert. An die Stelle einer Befragung von Unternehmen, die Anwendungs- und Kundenschulungen in digitalen Systemen durchführen, wurden Gespräche mit den Mitgliedern eines regionalen Weiterbildungsbeirates durchgeführt. Mit dieser Umorientierung konnten Befunde über die Arbeit und regionale Verankerung von Bildungsdienstleistern mit dem Schwerpunkt auf der allgemeinen und politischen Bildung vertieft werden.

Ausgangspunkt für die Fallstudien waren Gespräche mit den Geschäftsführungen der ausgewählten Bildungsdienstleister. Ihre Netzwerkkontakte wurden genutzt, um weitere Personen für Interviews zu gewinnen, die Auskunft über die Kooperation mit dem Bildungsdienstleister und über die regionale Weiterbildungslandschaft geben konnten. Auf diese Weise wurden in den Fallstudien jeweils zwischen 3 bis 5 Gespräche geführt. Folgende Tabelle 2 zeigt die jeweiligen Funktionen der Personen, die für Interviews gewonnen wurden:

**Tabelle 2: Interviews im Rahmen der Fallstudien**

Person/ Funktion	Einzel-/ oder Gruppengespräch
<b>Leitungen (ggf. von Niederlassungen oder fachlichen Abteilungen)</b>	Einzelinterview
<b>Dozentinnen und Dozenten</b>	Gruppengespräch (z.T. mit GF) <sup>3</sup>
<b>Arbeitsagentur der jeweiligen Region</b>	Einzelinterview
<b>Jobcenter</b>	Einzelinterview
<b>IHK und HWK</b>	Einzelinterview

### 2.4.2 Quantitatives Sample

Mit den Erkenntnissen aus den Befunden des qualitativen Samples wurde ein Fragebogen für eine Online-Befragung aller Weiterbildungseinrichtungen vorbereitet, die in der Weiterbildungsdatenbank Brandenburgs verzeichnet sind.<sup>4</sup> Insgesamt wurden 406 Einrichtungen um die Mitwirkung an der Befragung gebeten. Nach einer Erinnerung und nochmaligen Bitte um Mitwirkung standen 66 (16 %) vollständig ausgefüllte und auswertbare Fragebögen für die Analyse zur Verfügung.

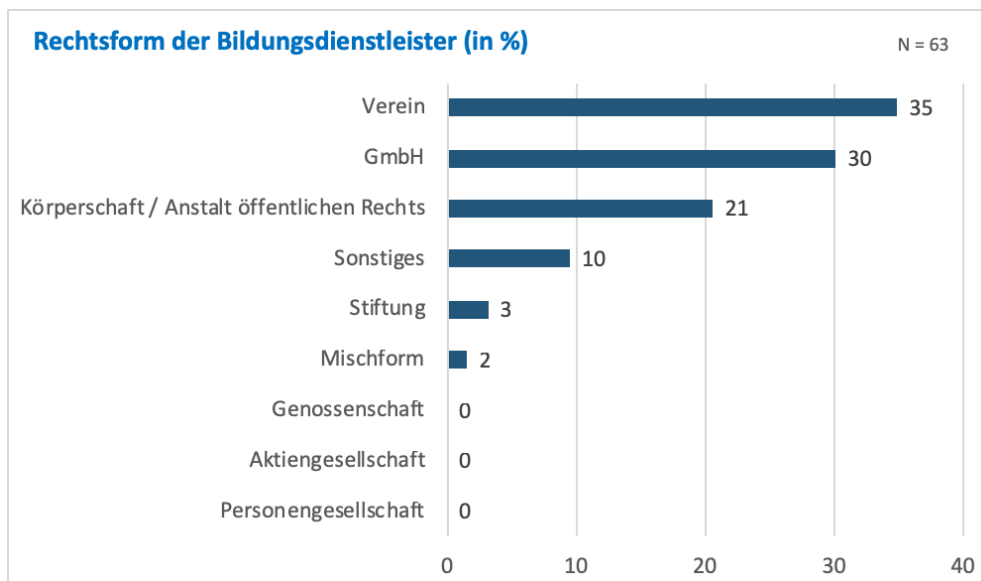
#### *Beschreibung des Samples*

Von den Bildungsdienstleistern, deren Antworten für die Analyse zur Verfügung standen, befinden sich 52 % in privatem und 40 % in öffentlichem Eigentum; bei dem Rest der Einrichtungen handelt es sich um Mischformen. Der größte Anteil der Bildungsdienstleister (35 %) hat sich in der Form eines Vereins juristisch organisiert (Abbildung 2), ein knappes Drittel agiert als GmbH, bei jedem fünften Bildungsdienstleister handelt es sich um eine Körperschaft oder Anstalt des öffentlichen Rechts.

<sup>3</sup> Zum Teil wurden Dozentinnen und Dozenten gemeinsam mit den Leitungen der Einrichtungen interviewt.

<sup>4</sup> Nicht befragt wurden freiberuflich tätige Dozentinnen und Dozenten und Einzelunternehmen.

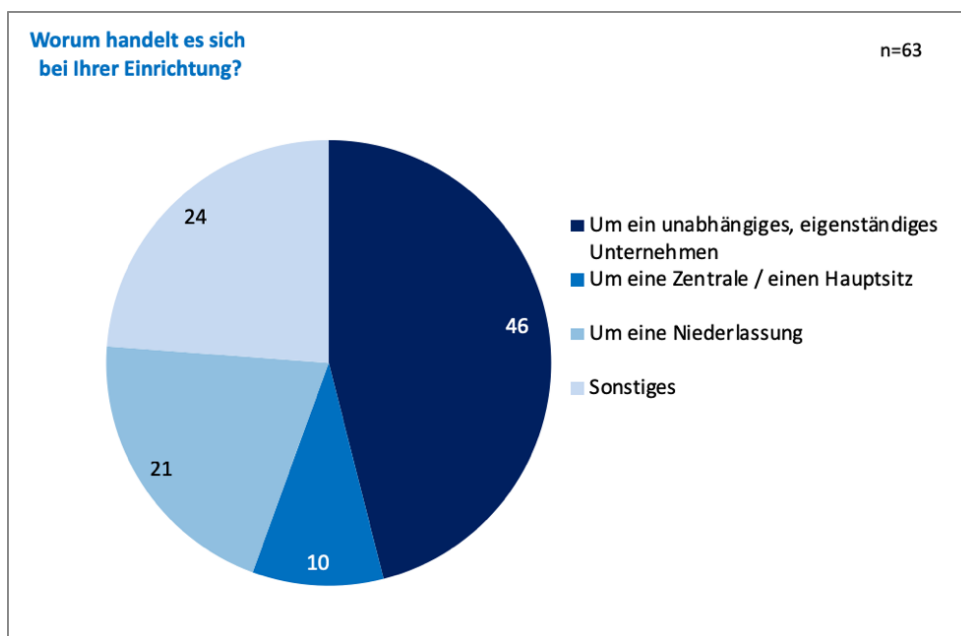
**Abbildung 2: Rechtsform der befragten Bildungsdienstleister**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

Fast die Hälfte der Unternehmen bezeichnete sich als unabhängigen und eigenständigen Bildungsdienstleister (Abbildung 3), bei jedem fünften befragten Unternehmen handelt es sich um eine Niederlassung. Ein Viertel der Befragten konnte sich nicht eindeutig zuordnen und gab „Sonstiges“ als Bezeichnung ein.

**Abbildung 3: Art des Unternehmens**



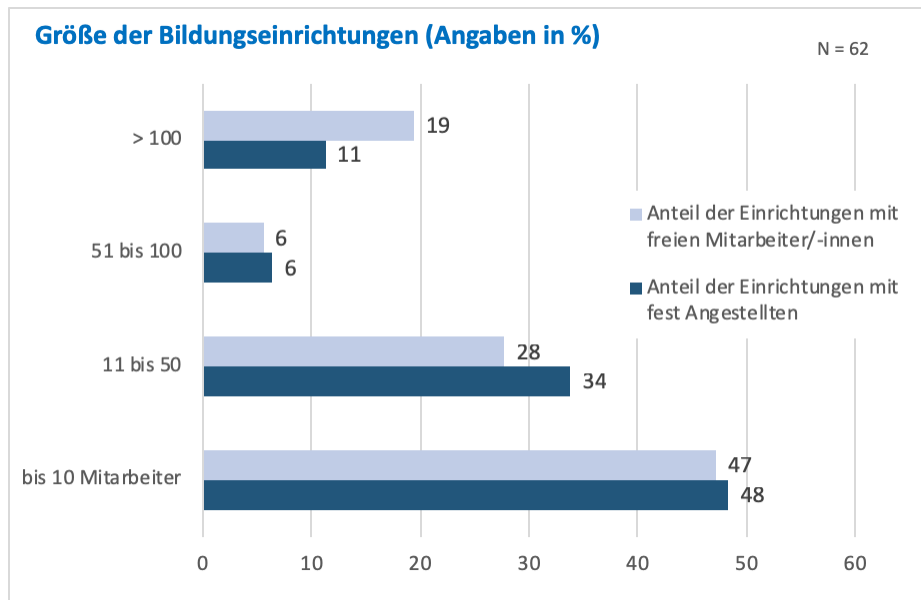
Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

Insgesamt sind zwei Drittel der Beschäftigten in den befragten Bildungsdienstleistern fest angestellt; bei den anderen handelt es sich um freiberuflich tätige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Fast die Hälfte der befragten Bildungsdienstleister sind kleine Unternehmen mit bis zu



10 Beschäftigten (Abbildung 4). Der Anteil der fest Angestellten und freiberuflich Tätigen liegt in diesem Spektrum nahezu gleichauf.

**Abbildung 4: Größe der Bildungseinrichtungen**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

Interessanterweise arbeiten in den großen Bildungseinrichtungen mit über 100 Beschäftigten fast doppelt so viel freiberuflich Beschäftigte wie fest angestellte Mitarbeiter. In den kleinen Bildungseinrichtungen liegen die Anteile nahezu gleich. Deutlich wird, dass das Sample der Bildungsdienstleister, die sich an der Befragung beteiligt haben, von sehr kleinen Bildungsdienstleistern geprägt ist.

Fast alle Befragten haben ihr Unternehmen in den frühen 90er Jahren gegründet. Nur wenige Bildungsdienstleister sind älter oder jünger als 20 Jahre.

Ihre derzeitige wirtschaftliche Situation beurteilen neun von zehn Bildungsdienstleister als solide; zwei von drei Bildungsdienstleistern gaben an, dass sich ihre Einrichtung sogar auf Wachstumskurs befände. Die augenblickliche Situation wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als stabil erlebt und ein großer Teil blickt optimistisch in die Zukunft.

### 3. Strukturanpassungsprozesse im Weiterbildungsmarkt

#### 3.1 Politische Entscheidungen und demografische Trends

Die Entwicklung des Weiterbildungsmarktes und der Bildungsdienstleister wurde nach Einschätzung der interviewten Expertinnen und Experten in den letzten 20 Jahren vor allem durch die arbeitsmarktpolitischen Reformen der sogenannten Hartz-Reformen und den demografischen Wandel geprägt. Die mit dem Stichwort Hartz-Reformen verbundenen Veränderungen

in der Instrumentierung, der Finanzierung und den Organisationsstrukturen der Arbeitsmarktpolitik insgesamt und der Weiterbildungsförderung im Besonderen bedeuteten für die Bildungsdienstleister:

- eine generelle Reduktion des Einsatzes von öffentlichen Mitteln zur Förderung beruflicher Weiterbildung;
- eine Reduktion des Instrumenten- und Mitteleinsatzes für die öffentlich geförderte Beschäftigung, die zu einem Abbau dieses Geschäftsfeldes bei den Bildungsdienstleistern führte;
- einen preislichen Dumping-Wettbewerb zwischen den Bildungsdienstleistern aufgrund der wettbewerblichen Ausschreibung von Arbeitsmarktmaßnahmen bzw. -dienstleistungen;

Ein zweiter wichtiger Entwicklungstrend für den Aus- und Weiterbildungsmarkt ging von dem demografisch bedingten Rückgang der Anzahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger im Land Brandenburg aus. Beginnend ab den Jahren 2005/06 kehrten sich die Angebots- und Nachfragerelationen auf dem Ausbildungsmarkt um. Die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger sank in den Jahren von 2005 bis 2010 um 13 %;<sup>5</sup> danach kehrte sich der Trend allerdings wieder um. Seither sind die Abgangszahlen wieder kontinuierlich angestiegen. Die bis 2010 sinkenden Zahlen an Schülerinnen und Schülern haben aber dazu geführt, dass die bisherigen Lückenschlussprogramme des Bundes und des Landes sowie die Maßnahmen zur Förderung der außerbetrieblichen Berufsausbildung der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter in den Folgejahren sukzessive zurückgefahren bzw. eingestellt wurden. Für die Bildungsdienstleister brach damit das Geschäftsfeld der außerbetrieblichen Ausbildung massiv ein. Zum Teil konnte der Nachfrageausfall in diesem Geschäftsfeld durch die Umorientierung auf das Geschäftsfeld der Berufsorientierung kompensiert werden.

In den 2010er Jahren war aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung ein weiterer Rückgang der Arbeitslosenzahlen und des Finanzvolumens in den Eingliederungstiteln zu verzeichnen. Dies führte nicht nur zu einem Rückgang des von den Trägern von Leistungen nach dem SGB II und SGB III-finanzierten Weiterbildungsvolumens, sondern auch zunehmend zu dem Problem, die angebotenen Lehrgänge in einer Region mit einer ausreichenden Anzahl von Teilnehmenden wirtschaftlich durchführen zu können. Mit der Ausgabe von Bildungsgutscheinen entstand für die Bildungsdienstleister ein Druck zur Individualisierung ihrer Lernangebote. Zugleich schränkt der Umstand, dass mehrere Bildungsdienstleister gleiche Angebote am gleichen Ort anbieten, die Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Auslastung der Angebote für alle Bildungsdienstleister ein.

Für eine – zumindest vorübergehende – Entspannung und zu einer Ausweitung der Nachfrage nach (Weiter-)Bildungsleistungen trugen die öffentlich geförderten Maßnahmen für Geflüch-

---

<sup>5</sup> Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Deutschland, 2019: Schülerinnen und Schüler nach Schulform an allgemeinbildenden Schulen in Brandenburg, <https://www.bildungsmonitoring.de/bildung/online> Zugriff am 22.01.2019.

tete in den letzten zwei bis drei Jahren bei. Die schnelle und massive Ausweitung dieses Nachfragesegments hat nach Einschätzung der Expertinnen und Experten den weiteren Schrumpfungprozess des Marktvolumens verhindert oder zumindest abgebremst. Ohne diese Maßnahmen „wären einige Bildungsträger nicht mehr oder zumindest nicht mehr in der aktuellen Größe am Markt“ (Interview 19).

Insgesamt führte der Abbau öffentlich finanzierter Aus- und Weiterbildungsförderungen in den letzten 20 Jahren zu einer Kontraktion der Nachfrage auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt, in dessen Folge es zu einer anbieterseitigen Bereinigung des Marktes kam: Bildungsdienstleister bauten ihre Belegschaften ab; einige Bildungsdienstleister mussten Insolvenz anmelden oder wurden von anderen Anbietern übernommen. Die im Markt verbliebenen Bildungsdienstleister orientierten sich zum Teil um und versuchten verstärkt neue Geschäftsfelder und Kunden zu erschließen, um ihr Dienstleistungsangebot so zu diversifizieren und die Nachfrageausfälle in einzelnen Marktsegmenten zumindest teilweise zu kompensieren. Dieser Umorientierungsprozess ist nach Einschätzung der interviewten Expertinnen und Experten den größeren Bildungsdienstleistern leichter gefallen als den kleineren Bildungsdienstleistern.

*„Insbesondere die größeren Bildungsdienstleister, die breit aufgestellt sind und auf mehreren geschäftlichen Standbeinen stehen, konnten sich am Markt halten.“(Interview 20)*

*„Sie bauen sich viele Geschäftsfelder auf, um Einbußen in klassischen Weiterbildungsfeldern zu kompensieren. Kleine Bildungsdienstleister haben es tendenziell schwerer in diesen Anpassungsprozessen als große Träger“(Interview 13).<sup>6</sup>*

Die vier Bildungsdienstleister, die im Rahmen der Fallstudien untersucht wurden, bestätigen den oben beschriebenen allgemeinen Trend im Weiterbildungsmarkt. Auch sie haben ihre Geschäftsfelder im Bildungsbereich sukzessive diversifiziert:

- Sie unterbreiten inzwischen Angebote entlang der gesamten Bildungskette von der Berufsorientierung bis hin zur beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten und den Zielgruppen des Arbeitsmarktes.
- Sie sind dabei auch weiterhin im Bereich von Integrationsmaßnahmen und seit 2015 zunehmend auch für Geflüchtete aktiv.

Allerdings bleiben sie dabei weiterhin von öffentlichen Fördermitteln abhängig und reagieren in ihrer Geschäftspolitik überwiegend auf die Bedarfe und Ausschreibungen der öffentlichen

---

<sup>6</sup> Die im Sample für die Fallstudien berücksichtigten Bildungsdienstleister sind dem Segment der mittleren und größeren Einrichtungen zuzurechnen. Sie haben den Anpassungsprozess geschafft, weil sie ihren Auftraggebern alle Services und Bildungsleistungen anbieten können, die für ihre Zielgruppen wichtig sind. Dazu zählen insbesondere die sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmenden, eine angemessene technische Ausstattung mit Medien und Lernmitteln sowie geeignete Lernräume. Mittlere und größere Bildungsdienstleister haben mehrere Geschäftsfelder und können deswegen Kommunen und der Arbeitsförderung Angebote aus einer Hand machen. Bildungsdienstleister mit weniger als 10 Beschäftigten wurden im Sample nicht untersucht. Betriebsgrößenklassen sind in der Weiterbildungsdatenbank Brandenburgs nicht identifizierbar. Über ihre Geschäftsstrategien, ihre Anpassungsprozesse und Kundenstrukturen können daher nur Vermutungen angestellt werden. Eine Vermutung wäre, dass sie durch Spezialisierungen in bestimmten Branchen und auf bestimmte Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen bleiben.

Hand. Dabei handelt es sich zumeist um Ausschreibungen von bundes- oder landesfinanzierten Projekten oder von Leistungen der Träger des SGB II und III. Diese decken oftmals nur die Kosten. Gleichwohl sind diese Aufträge für die Bildungsdienstleister essentiell, um die beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie deren Know-How, an das Unternehmen zu binden und zu halten.

Nur in Ausnahmefällen gelang es den Bildungsdienstleistern völlig neue Geschäftsfelder zu erschließen, mit denen sie sich vom öffentlich finanzierten Segment des beruflichen Aus- und Weiterbildungsmarkts zumindest teilweise abkoppeln konnten. Die Strategie, den Rückgang der öffentlich finanzierten Nachfrage durch das Aufschließen einer privat finanzierten, betrieblichen Weiterbildungsnachfrage zu kompensieren, wurde aktiv von drei der vier untersuchten Bildungsdienstleister verfolgt. Umgesetzt wurde der Kurswechsel in der Form von Kooperationen im Rahmen von Ausbildungsverbänden und/ oder der gezielten Weiterbildung von Zielgruppen für den Unternehmensbedarf. Eine Strategie zur direkten betrieblichen Akquisition zur Weiterbildung von Beschäftigten benötigte jedoch Zeit und einen entsprechend langen Vorlauf, da Betriebe ihre Weiterbildungsentscheidungen nicht ad hoc treffen würden (Interview 8).

Diese Umorientierung auf das privat finanzierte Weiterbildungssegment gelang somit allenfalls in Ansätzen. Im Ergebnis trugen die privat finanzierten Bildungsdienstleistungen bei den vier interviewten Bildungsdienstleistern zumeist zu weniger als zehn Prozent zum Gesamtumsatz bei. Aufgrund der Finanzierungsstruktur über öffentliche Fördermittel und den damit verbundenen wettbewerblichen Ausschreibungen, für die meist das preisgünstigste Angebot den Zuschlag erhält, bestehen auch im Fall der Zuschlagserteilung kaum finanzielle Handlungsspielräume, um über Rücklagen zu verfügen, mit denen gezielt neue Geschäftsfelder entwickelt werden können.

Gleichwohl wurde von einzelnen Bildungsdienstleistern in den Fallstudien berichtet, wie sie unter diesen Rahmenbedingungen die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsfelder in der Vergangenheit angingen:

- Eine wesentliche Basis für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit und für neue Projektideen bilden die Erfahrungen aus den laufenden Projekten. Indem dort Defizite und Handlungsbedarfe in der täglichen Umsetzungspraxis auftauchen, gesammelt und ausgewertet werden, entstehen Ideen und Anregungen für neue Handlungsansätze. Für die Umsetzung der neuen Ideen und Ansätze werden dann im Rahmen von Ausschreibungen und Folgeprojektanträgen entsprechende Finanzierungen gesucht.
- Im Rahmen eines Ideenmanagements werden bei einem Bildungsdienstleister gezielt Ideen in einer zentralen Datenbank gesammelt und in den Leitungsrunden diskutiert, bewertet und systematisch ausgewertet. So würden Ideen von unten nach oben getragen und wenn diese besonders interessant seien auch weiter verfolgt und ggf. zunächst als internes Projekt gestartet (Interview 8).
- Ein Bildungsdienstleister sah in der Zusammenarbeit mit einzelnen Unternehmen den wesentlichen Impulsgeber. Die Anforderungen, die aus den Unternehmen artikuliert werden,

würden aufgegriffen, um sowohl die Lehr- bzw. Weiterbildungsinhalte als auch die Umsetzungsformen, wie z. B. durch die Modularisierung von Weiterbildungsangeboten, entsprechend anzupassen (Interview 10).

In Bezug auf die neuen Herausforderungen der Digitalisierung gab es die Einschätzung aus den Fallstudien, dass dieses Thema zwar eine Rolle spiele und zukünftig auch an Bedeutung gewinne. Ein Handlungs- und Veränderungsdruck schien aber bei den Bildungsdienstleistern in der Breite noch nicht angekommen zu sein. Lediglich in einem Fall der vier Bildungsdienstleister wurde das Thema aktiv und strategisch bearbeitet, indem aktuell durch den Bildungsdienstleister ein Digitalisierungskonzept erarbeitet wird, mit dem gezielt auf neue Kundenbedarfe und -strukturen eingegangen werden soll (Interview 8).

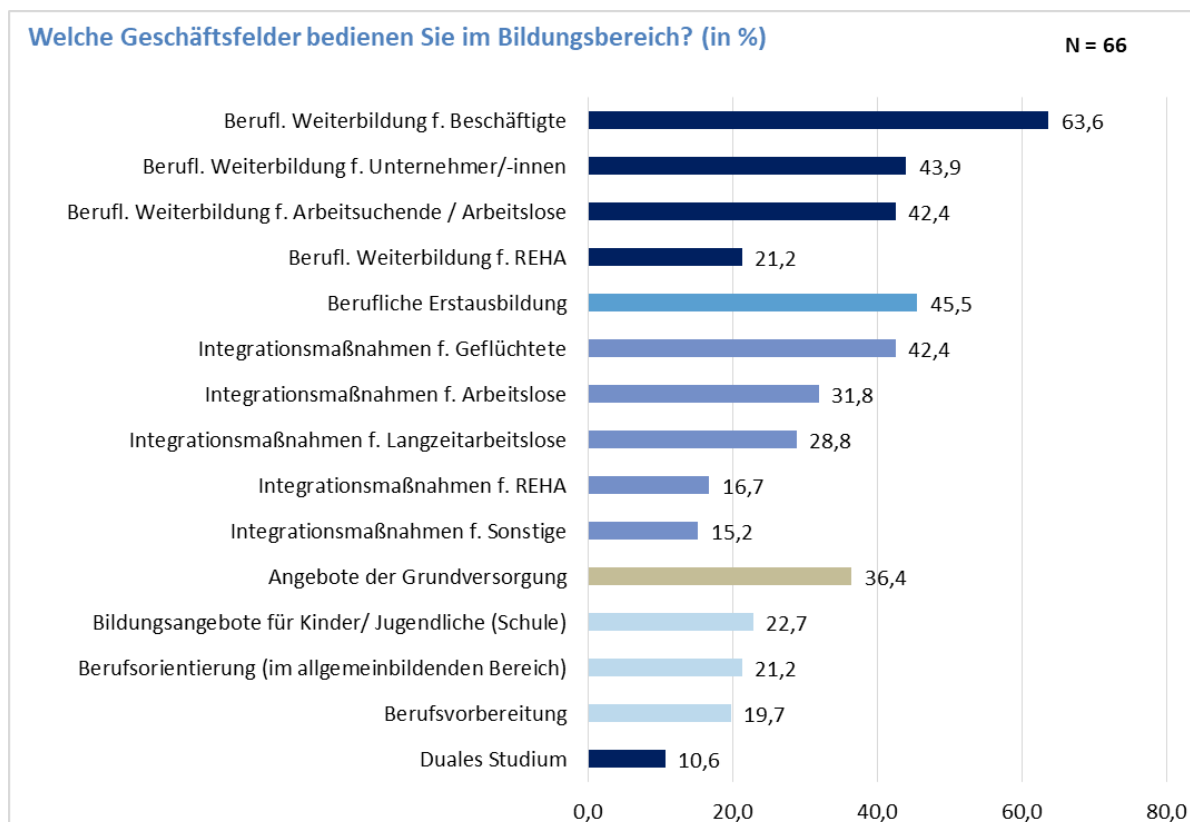
### 3.2 Aktuelle Entwicklungen im Weiterbildungsmarkt

Ausgehend von den jeweiligen spezifischen Entwicklungen der Bildungsdienstleister wurden diese wie auch weitere Akteure nach einer Einschätzung der aktuellen Situation des Weiterbildungsmarktes insgesamt gefragt. Zu diesem Aspekt liegen Einschätzungen von allen Akteursgruppen vor.

Trotz der Vielfalt der Perspektiven gibt es in vielen Punkten ein hohes Maß an Übereinstimmung bei der Einschätzung der aktuellen Marktsituation. So wird übergreifend ein „Wegbrechen“ der Trägerstrukturen – sowohl für die allgemeine als auch die berufliche Bildung – für die vergangenen Jahre konstatiert. Auch wenn sich der jeweilige Bezugszeitraum unterscheidet, weisen doch alle Expertinnen und Experten, die hierüber Auskunft gegeben haben, auf eine Reduzierung der Anzahl von Bildungsdienstleistern hin. Trotz dieser Entwicklung wurde die Weiterbildungslandschaft in Brandenburg als weiterhin vielfältig beschrieben.

*„In Brandenburg ist das Feld bunt – wie überall.“ (Interview 4)*

Für diesen Befund sprechen auch die Ergebnisse der Onlinebefragung (Abbildung 5). Sie zeigen ein breites Spektrum an Aktivitäten, das von den Bildungsdienstleistern angeboten wird.

**Abbildung 5: Geschäftsfelder der Bildungsdienstleister**

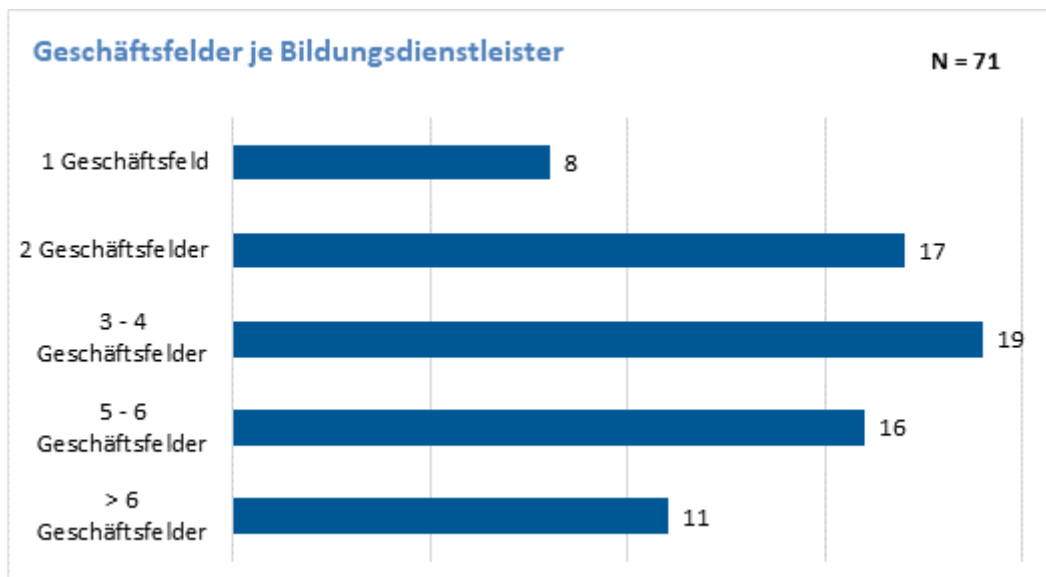
Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Berufliche Weiterbildung für Beschäftigte ist das Geschäftsfeld, in dem fast zwei Drittel der befragten Bildungsdienstleister Lernangebote machen. Mit deutlichem Abstand folgen die anderen Geschäftsfelder wie die berufliche Erstausbildung (45,5 %), die berufliche Weiterbildung für Unternehmerinnen und Unternehmer sowie für Selbstständige (knapp 44 %) und die berufliche Weiterbildung für Arbeitsuchende und Arbeitslose (42,4 %).

Auch Integrationsmaßnahmen sind ein wichtiges Geschäftsfeld, allen voran Integrationsmaßnahmen für Geflüchtete. Rund 42 % der befragten Bildungsdienstleister sind darin aktiv.

So wie in den Fallstudien zeigt auch die Befragung, wie breit und vielfältig die Bildungsdienstleister aufgestellt sind. Abbildung 6 macht deutlich, dass die meisten Einrichtungen zwei oder drei bis vier Geschäftsfelder bearbeiten. Eine hohe Anzahl bewältigt aber auch fünf bis sechs Felder oder sogar mehr als sechs Geschäftsfelder. Eine geringe Anzahl von acht Bildungsdienstleistern konzentriert sich auf nur ein Geschäftsfeld.

Abbildung 6: Anzahl der Geschäftsfelder je Bildungsdienstleister



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

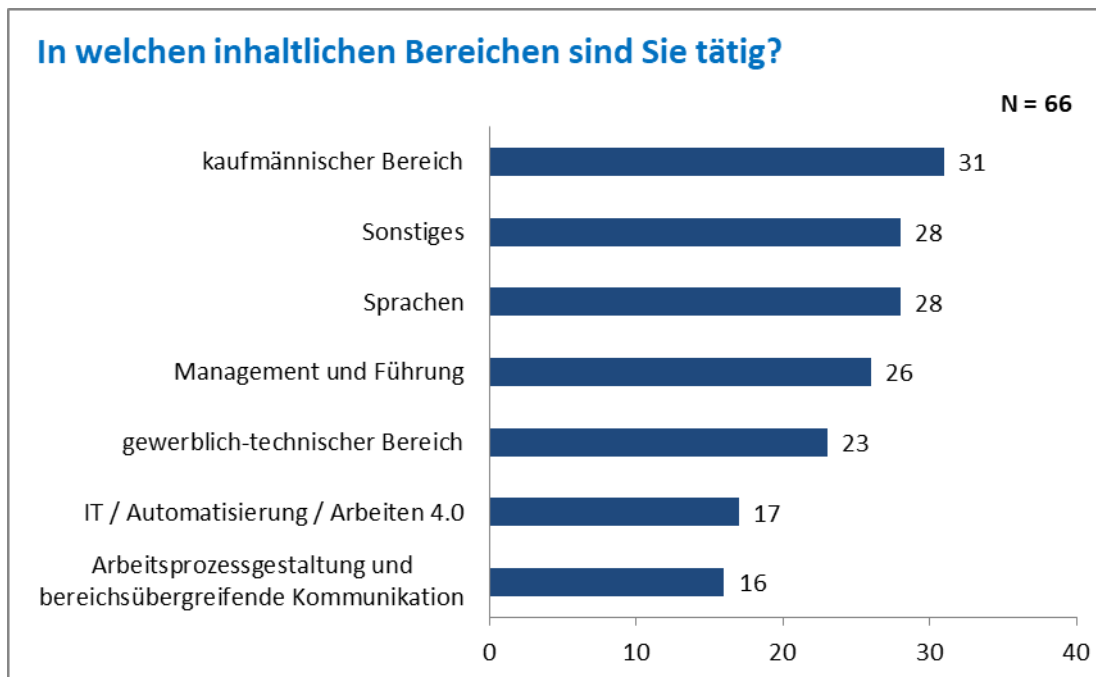
Auf diesen Geschäftsfeldern bieten sie ihre Leistungen für ein breites Zielgruppenspektrum an. So zeigt sich, dass Bildungsdienstleister, die berufliche Weiterbildung als Geschäftsfeld bedienen, bis auf wenige Ausnahmen Angebote für Beschäftigte bereithalten und darüber hinaus in den allermeisten Fällen mindestens eine weitere Zielgruppe im Blick haben.<sup>7</sup> Für Arbeitssuchende und Arbeitslose gibt es ebenso wie für Unternehmen und Selbständige in jeweils rund zwei Dritteln aller Fälle, in denen berufliche Weiterbildung als Geschäftsfeld angegeben wurde, Angebote. Für die Zielgruppe der Menschen mit rehabilitationsspezifischem Bedarf werden in einem Drittel der Fälle Angebote gemacht.

Eine etwas breitere Streuung hinsichtlich der Zielgruppen zeigt sich bei den Bildungsdienstleistern, die Maßnahmen zur sozialen und beruflichen Integration anbieten. So geben rund drei Viertel der Bildungsdienstleister, die solche Maßnahmen umsetzen, an, solche Angebote für Geflüchtete vorzuhalten. Dies entspricht den Einschätzungen der Fallstudiengespräche, wonach diese Zielgruppe in den letzten Jahren ein sehr hohes Maß an Aufmerksamkeit erhalten hat. In gut der Hälfte der Fälle werden Maßnahmen für (Langzeit-)Arbeitslose vorgehalten, wohingegen REHA-Personen und Sonstige in rund einem Drittel der Fälle als Zielgruppe genannt wurden.

Die inhaltliche Streuung wurde nicht nur anhand der Geschäftsfelder, sondern im Bereich der beruflichen Weiterbildung auch bezüglich der vermittelten Inhalte erfragt.

<sup>7</sup> Von allen 46 Bildungsdienstleistern, die berufliche Weiterbildungsangebote vorhalten, gaben vier an, Beschäftigte nicht im Blick zu haben

Abbildung 7: Inhaltliche Bereiche des Weiterbildungsangebotes



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Betrachtet man die Angaben der befragten Bildungsdienstleister genauer, zeigt sich, ähnlich wie bei den Geschäftsfeldern, dass sich die Bildungsdienstleister in der Regel auf einen bis zwei inhaltliche Bereiche konzentrieren. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass viele Bildungsdienstleister die Möglichkeit genutzt haben, weitere inhaltliche Bereiche zu benennen. Hier wurden vor allem Themen der Gesundheitswirtschaft, der nachhaltigen Entwicklung oder der kulturellen Bildung genannt. Das inhaltliche Themenspektrum in der Weiterbildung dürfte demnach größer sein, als es Abbildung 7 andeutet.

Neben der Betrachtung, was die Bildungsdienstleister anbieten, spielt auch die Frage eine große Rolle, wie relevant diese Geschäftsfelder aus deren Sicht sind. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Geschäftsfelder eine hohe Relevanz für den Geschäftsumsatz haben. Dies ist nachvollziehbar, da ansonsten das Betreiben eines solchen Geschäftsfeldes wenig sinnvoll erschiene. Gleichwohl gibt es, wie in folgender Abbildung 8 zu sehen, einige Auffälligkeiten:

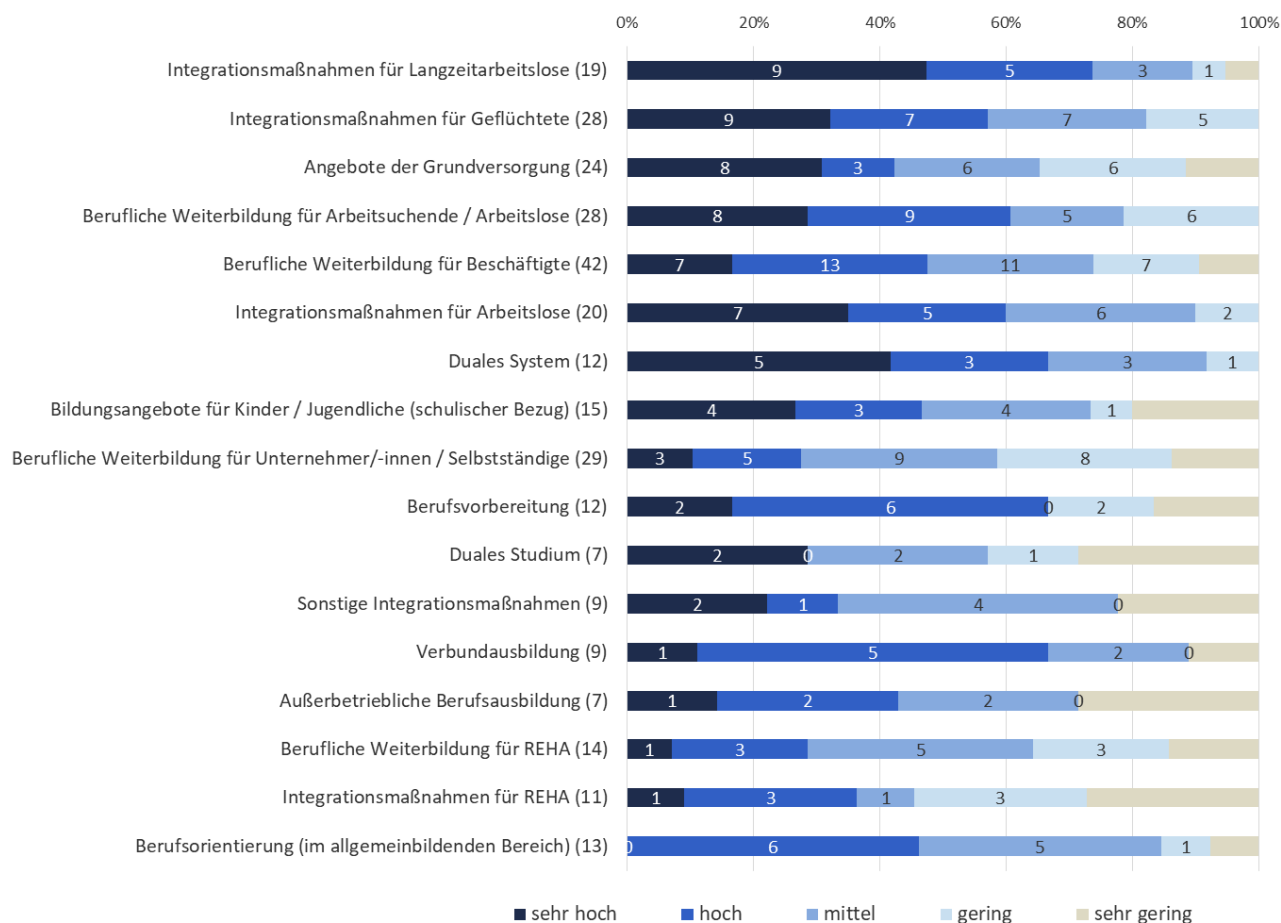
- Auch wenn nahezu alle, die berufliche Weiterbildungsangebote vorhalten, die Zielgruppe der Beschäftigten im Blick haben, wird der Bedeutung für den Umsatz ein verhältnismäßig geringer Stellenwert beigemessen. Dies deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der Fallstudien, wonach der Aufbau langfristiger Beziehungen zu Unternehmen und damit zusammenhängend einer tragfähigen wirtschaftlichen Säule schwierig sei.



**Abbildung 8: Relevanz der Geschäftsfelder für den Gesamtumsatz**

Welche Bedeutung hat das Geschäftsfeld für Ihren Gesamtumsatz?

N = jeweils in Klammern



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

- Demgegenüber sind Angebote für (Langzeit-)Arbeitslose von sehr hoher Bedeutung. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung oder der beruflichen Integration handelt.
- Interessanterweise haben REHA-Angebote keine so große Bedeutung für die Bildungsdienstleister wie angesichts der geringen Anzahl an Bildungsdienstleistern, die dies überhaupt anbieten, zu vermuten gewesen wäre.
- Wenn die Bildungsdienstleister im Feld der beruflichen Erstausbildung aktiv sind, wird diesen Angeboten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beigemessen. Zusammengenommen nehmen die Umsatzanteile im Dualen System, in der Verbund- und außerbetrieblichen Ausbildung einen sehr hohen Umfang ein. Dies ist wahrscheinlich durch die relativ hohe Kostenintensität der einzelnen Maßnahmen zu erklären. Eine gewisse Ausnahme hinsichtlich der Relevanz stellt die außerbetriebliche Erstausbildung dar. Dies kann ggf. dadurch begründet werden, dass diese Angebote seit mehreren Jahren nur noch in geringem Maße ausgeschrieben werden und die Bildungsdienstleister bereits darauf reagiert haben.

Eng mit der Relevanz der Geschäftsfelder verbunden ist die Frage, welche Finanzierungsquellen den Bildungsdienstleistern zur Verfügung stehen. Über alle Bildungsdienstleister verteilt stammen rund zwei Drittel des Umsatzes aus öffentlichen Finanzierungsquellen. Hierbei ist jedoch festzustellen, dass einige wenige Bildungsdienstleister sich fast ausschließlich über private Mittel finanzieren – mit entsprechenden Auswirkungen hinsichtlich des privaten Finanzierungsanteils insgesamt. Aber auch eine Mischfinanzierung, verstanden als Anteile von jeweils mindestens 30 Prozent, wurde in 16 Fällen angegeben. Zum Großteil handelt es sich aber um Bildungsdienstleister, die vorrangig auf öffentliche Mittel angewiesen sind.<sup>8</sup>

Die weiterhin hohe Abhängigkeit von öffentlichen Finanzierungsmitteln trotz der geringeren Anzahl an Bildungsdienstleistern ist nach einhelliger Einschätzung der Expertinnen und Experten ein Grund für die weiterhin angespannte Marktsituation. Wesentlicher Grund hierfür ist nach übergreifender Meinung die Reduzierung der Fördermittel durch Arbeitsagenturen und Jobcenter, in dessen Folge die Dienstleister zu einer Diversifizierung ihres Angebotsportfolios oder zu einer Spezialisierung ihres Angebots gezwungen waren. Dieser Befund wird nicht nur durch die befragten Bildungsdienstleister für ihre eigene Einrichtung bestätigt, sondern auch für den Weiterbildungsmarkt insgesamt konstatiert. Während diese Einschätzung übergreifend von den Befragten getroffen wird, gehen die Bewertungen des Befundes etwas auseinander. Auf der einen Seite wird konstatiert (und negativ konnotiert), dass Bildungsdienstleister ausschließlich auf das jeweilige Förderinstrumentarium reagieren würden, ohne dass eine vorwärtsgewandte Strategie erkennbar sei. Auf der anderen Seite wird dieses Reaktionsmuster zwar auch festgestellt, aber positiv bewertet im Sinne einer flexiblen Anpassung an das Marktgeschehen. Unabhängig von der Bewertung sprechen die Angaben der Bildungsdienstleister grundsätzlich für eine hohe Abhängigkeit vom Ausschreibungsgeschehen.

Ebenfalls eine große Übereinstimmung gibt es bei der Schilderung von Schwierigkeiten, eine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden für Präsenzangebote zu gewinnen.

*„Sie müssen sich das so vorstellen, es gibt viele Bildungsträger, nehmen wir mal die im kaufmännischen Bereich, die bieten alle was Ähnliches an. Die haben alle nicht viele Teilnehmer, weil der Eine meldet sich da an, der Andere da, das verzettelt sich dadurch auch. Die kriegen ja heutzutage keine klassische Klasse mehr zusammen. Die lohnt sich für einen Bildungsträger ab 15 Teilnehmern.“ (Interview 15)*

Diese oder ähnliche Einschätzungen finden sich in großer Zahl. Die Bewertung dieser Schwierigkeiten fällt jedoch unterschiedlich aus und steht in einem engen Zusammenhang mit dem eigenen Angebotsportfolio. Während auf der einen Seite Bildungsdienstleister mit einem gut ausgebauten Angebot an digitalen Lerninhalten von diesen Schwierigkeiten bei anderen profitieren können, verweisen die Akteure, die vorrangig Präsenzveranstaltungen anbieten, zum Teil auf die eigene Rolle als sozialintegrativer Ort (Angebote der Grundversorgung) oder aber auf den Wunsch der Teilnehmenden nach solchen Präsenzkursen.

---

<sup>8</sup> 30 der 53 Weiterbildungsträger, die hierzu Angaben machten, gaben an, mindestens 70 Prozent ihres Umsatzes aus öffentlichen Finanzierungsquellen zu speisen.

Konstatiert wird für die Vergangenheit, aber zum Teil auch perspektivisch, vor allem ein Rückgang klassischer Bildungsdienstleister, wobei sich das „Klassische“ in vielen Gesprächen ausschließlich auf die Form der Wissensvermittlung in Präsenzveranstaltungen bezieht. Diese Zuteilung zwischen klassischen und modernen Bildungsdienstleistern spielte in den Gesprächen immer wieder eine Rolle. Die zurückgehende Anzahl an Bildungsdienstleistern habe vor allem klassische Bildungsdienstleister betroffen.

*„Da hat sich der klassische Bildungsanbieter, der in Klassenstrukturen denkt, der in Gruppen denkt, der hat sich verabschiedet.“ (Interview 8)*

Schwierigkeiten, die Kurse auszulasten, bestehen nach Aussagen sehr vieler Expertinnen und Experten für ganz viele Kundengruppen. Gründe hierfür seien vor allem der demografische Wandel, die bereits angesprochene Reduzierung der Fördermittel (auch im Zuge einer geringeren Arbeitslosigkeit zumindest im SGB III-Bereich) sowie die gute Auftragslage der Betriebe. Letzteres führe dazu, dass die Beschäftigten schlichtweg kaum Zeit für Weiterbildungen hätten. Vereinzelt wurde auch angemerkt, dass in den Betrieben Unsicherheit herrsche, in welche Richtung sich die Digitalisierung entwickle und welche qualifikatorischen Anforderungen daraus entstehen. Daher würden sich viele Betriebe derzeit zurückhalten mit der Nachfrage nach Weiterbildungen, obwohl eigentlich Bedarf bestehe.

### 3.3 Kooperation und Konkurrenz

Im oben stehenden Zitat wird zum einen die Schwierigkeit benannt, eine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden zu gewinnen. Zum anderen wird aber auch die mangelhafte Kooperation zwischen den Bildungsdienstleistern angesprochen. Hierzu gibt es in der Gesamtschau ganz unterschiedliche Einschätzungen aus den Fallstudien. So wird einerseits davon berichtet, dass früher bestehende Kooperationen und Absprachen zwischen Bildungsdienstleistern heute nicht mehr bestehen würden. Andererseits gibt es mehrere Einschätzungen zum Weiterbildungsmarkt, die unabhängig voneinander zu dem Schluss kommen, dass zwischen Bildungsdienstleistern in einer Region die Aufteilung von Aufgaben und Finanzen vertraglich festgelegt würden. Ein eindeutiges Bild hinsichtlich der Kooperationsbeziehungen lässt sich nicht zeichnen; die Beziehungsmuster sind heterogen.

Grundsätzlich befinden sich die Bildungsdienstleister im Wettbewerb zueinander. Geschildert wird in zwei Fallstudien, dass konkurrierende Bildungsdienstleister auf Ausschreibungen mit sehr niedrigen Preisen reagieren und im Falle der Zuschlagserteilung die Räume anderer Dienstleister anmieten. Um den Konkurrenzdruck zu reduzieren, haben die Bildungsdienstleister in ihrem jeweiligen Einzugsgebiet zum Teil ihre Produkte untereinander so aufgeteilt, dass „man sich nicht ins Gehege kommt.“ Diese auf langjährige Erfahrung bauende Spezifizierung kann jedoch durch neue Dienstleister am Markt in Gefahr geraten. In diesem Zusammenhang wurden von den Gesprächspartnerinnen und -partnern sowohl von Bildungsdienstleistern als auch den Arbeitsagenturen immer wieder die gleichen Anbieter genannt, die in den letzten Jahren mit neuen Lerninhalten und vor allem einem digitalen Lernangebot die Konkurrenz zu den vor Ort „etablierten“ Bildungsdienstleistern erhöhen. Während bei den Bildungsdienstleistern die dadurch entstandene neue Konkurrenz im Vordergrund steht, wird seitens der

Arbeitsagentur aber auch die Relevanz dieser neuen Angebote betont, da ansonsten viele Kurse nicht stattfinden würden (Interview 15).

Konkurrenzen bestehen jedoch nicht nur zwischen den Bildungsdienstleistern untereinander, sondern auch zwischen Bildungsdienstleistern und anderen Organisationen. Von den Bildungsdienstleistern wurden unter anderem die Bildungszentren der Kammern genannt, die mit einer guten technischen Ausstattung vielfach gute Startbedingungen bei Ausschreibungen hätten.<sup>9</sup> Diese durch Bildungsdienstleister formulierte Sicht wird von den Bildungszentren selbst nicht explizit bestätigt. Sie verweisen auf bestehende Kooperationen: Sie vermitteln sich gegenseitig Dozenten für Kurse oder für die Durchführung von Prüfungen. Aber auch strategisch ausgerichtete Abstimmungen wie zum Beispiel die Zusammenarbeit von Kammer und Bildungsdienstleistern im sogenannten Weiterbildungsausschuss, in dem unter anderem Bildungsformate diskutiert werden, wurden als Kooperationsbeispiele genannt. Konkurrenzen würden eher zu anderen Bildungszentren der Kammern bestehen, da diese das gleiche Marktsegment bedienen (im Falle des Handwerks die Überbetriebliche Lehrunterweisungen oder Meisterkurse). Auch wenn die Konkurrenz zwischen Bildungszentren und Bildungsdienstleistern von den Bildungszentren nicht explizit genannt wird, lässt sich doch implizit eine gewisse Konkurrenz auch durch die Einschätzungen der Bildungszentren ablesen. Vor allem durch die stagnierenden Teilnehmendenzahlen im Kernsegment seien die Bildungszentren gezwungen, sich „in bestimmten Bereichen zu tummeln“, d.h. die gleichen Geschäftsfelder wie andere Bildungsdienstleister zu bedienen.

Trotz der im Vordergrund stehenden Konkurrenzsituation gibt es durchaus auch Kooperationen zwischen Bildungsdienstleistern. Diese können entweder projektbezogen oder auch in Form von Netzwerkarbeit ausgestaltet sein. Häufiger wird aber von Kooperationen mit anderen Akteuren berichtet, darunter auch Betriebe. So wird in einem Fall von einem regionalen betrieblichen Netzwerk berichtet, das von einem Bildungsdienstleister initiiert worden sei und durch das unter anderem Unternehmenskontaktbörsen organisiert werden.

Die Arbeitsagenturen spielten in den Gesprächen als Akteur eine wesentliche Rolle als Fördermittel gebende Stellen mit entscheidendem Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildungslandschaft. Wie sich die Arbeitsagenturen in Zukunft konkret aufstellen, war den Befragten nicht klar. Dementsprechend vage wurden auch die möglichen Auswirkungen eines veränderten Aufgabenprofils der Arbeitsagenturen eingeschätzt. In diesem Sinne bleibt auch abzuwarten, welche Folgen die Verabschiedung des Qualifizierungschancengesetzes<sup>10</sup> haben wird.

---

<sup>9</sup> In einem Fall wurden auch die OSZ als Konkurrenz genannt, da diese potentiellen Dozentinnen und Dozenten attraktivere Beschäftigungskonditionen bieten könnten als Weiterbildungsdienstleister.

<sup>10</sup> Mit dem Qualifizierungschancengesetz ist intendiert, die Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit zu stärken. Die Weiterbildungsförderung für beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird unabhängig von Ausbildung, Lebensalter und Betriebsgröße ermöglicht. Damit soll eine Anpassung und Fortentwicklung beruflicher Kompetenzen für diejenigen möglich gemacht werden, deren

### 3.4 Zusammenfassung

Die Entwicklung des (Weiter)Bildungsmarktes war in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem durch Strukturanpassungsprozesse und eine Marktberreinigung gekennzeichnet. Wesentliche Determinanten waren hierfür:

- die Reformen auf dem Arbeitsmarkt,
- die demografischen Entwicklung und der damit bis 2010/11 verbundene Rückgang an Schulabgängerinnen und -abgängern,
- die wirtschaftlichen Entwicklung und der damit verbundene Rückgang der Arbeitslosenzahlen.<sup>11</sup>

Diese Trends führten zu einer Kontraktion des Marktes für Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen. Verstärkt wurde dies durch die Einführung wettbewerblicher Elemente der Auftragsvergabe der öffentlichen Hand (Ausschreibungen, Bildungsgutscheine). Die Bildungsdienstleister reagierten darauf mit dem Abbau von Beschäftigung; einige Bildungsdienstleister gingen in die Insolvenzen oder wurden von anderen übernommen.

Die Bildungsdienstleister, denen es möglich war, sich am Markt zu behaupten, gelang dies einerseits mit einer Diversifizierungsstrategie, indem sie ihre Angebotspalette über die gesamte Bildungskette verbreiterten und andererseits mit einer Spezialisierungsstrategie, indem sie Schwerpunkte auf bestimmte Berufsfelder oder Branchen setzten. Diese Strategien waren die Grundlage, um in der Konkurrenz sich sowohl auf dem zumeist regionalen Markt von den Mitbewerbern abzugrenzen als auch mit den Mitbewerbern eine direkte oder indirekte Kooperation eingehen zu können.

Die Diversifizierungsstrategie zeigte sich auch darin, dass zwei Drittel der befragten Bildungsdienstleister sich auf drei oder mehr Geschäftsfeldern bewegten. Ein weiteres Drittel der Bildungsdienstleister war lediglich auf einem oder maximal zwei Geschäftsfeldern aktiv. Die befragten Bildungsdienstleister waren vorwiegend im Geschäftsfeld der beruflichen Weiterbildung – sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitslose – tätig. Dieses Geschäftsfeld lag mit Abstand vor den weiteren wichtigen Angeboten im Bereich der beruflichen Erstausbildung, den Integrationsmaßnahmen für Zielgruppen sowie den Angeboten der Grundversorgung.

In dem öffentlich finanzierten Segment der Bildungsanbieter überwog die Strategie einer Ausweitung und Auffächerung der Geschäftsfelder, um so die möglichen Unsicherheiten und Ausfälle in einem Geschäftsfeld durch Angebote in anderen Geschäftsfeldern kompensieren zu

---

berufliche Tätigkeit durch Technologien ersetzt werden können, in sonstiger Weise von Strukturwandel betroffen sind oder eine Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben. Die Arbeitgeber müssen sich je nach Betriebsgröße an den Kosten der Weiterbildung beteiligen, wobei hier wiederum gewisse Ausnahmen geschaffen wurden (z.B. bei Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten).

<sup>11</sup> Die durchschnittliche jährliche Arbeitslosigkeit in Brandenburg ist in den Jahren von 2009 bis 2017 kontinuierlich von 12,3 % auf 7 % gesunken. Die Zahl der Beschäftigten ist im gleichen Zeitraum von 749.573 auf 834.579 Personen gestiegen (+ 11 %). Arbeitsmarkt in Zahlen - Arbeitslose - Zeitreihen RD Berlin-Brandenburg, Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand März 2018. Auswertungen aus der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit

können. Indem die Angebote entlang der Bildungskette ausdifferenziert wurden, sollten Umsatz und Beschäftigung zumindest stabilisiert werden. Für die Umsatzentwicklung spielten deshalb auch für diese Bildungsdienstleister Integrationsmaßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen des Arbeitsmarktes weiterhin eine zentrale Rolle. Die Abhängigkeit von politisch-administrativen Entscheidungen der Fördermittelgeber darüber, welche Maßnahmen in welchem Umfang vergeben werden, bleibt so aber grundsätzlich bestehen.

In dem kleineren Segment der überwiegend privat finanzierten Bildungsdienstleister überwiegt dagegen eine Orientierung auf das Geschäftsfeld der beruflichen Weiterbildung für Beschäftigte und Unternehmen, die mit oftmals spezialisierten Bildungsangeboten bedient werden.

## 4. Regionalstrukturelle Bedeutung von Bildungsdienstleistern

### 4.1 Zur Bedeutung „regionalstruktureller Funktionen“

Im vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass die vielfältigen Geschäftsfelder von Bildungsdienstleistern das Ergebnis von mehrfachen Strukturanpassungsprozessen sind, die ihre Ursachen in politischen Entscheidungen und dem demografischen Wandel haben. Ein breites Bildungsangebot verbunden mit Angeboten aus dem sozialen und kulturellen Bereich haben den heute aktiven Bildungsdienstleistern ihre wirtschaftlichen Grundlagen gesichert. Im Ergebnis dieser strategischen geschäftspolitischen Entscheidungen der Bildungsdienstleister nehmen viele von ihnen heute Aufgaben wahr, die neben dem Bildungsauftrag auch darüber hinaus gehende Aktivitäten umfassen, die für kommunale Aufgaben und die regionale Entwicklung wichtig sind. Aktuell kommen mit dem digitalen Wandel der Arbeitswelt neue Herausforderungen auf die Bildungsdienstleister zu. Wie sind insbesondere jene Bildungsdienstleister, die für Kommunen und Regionen neben der Weiterbildung weitere wichtige Aufgaben übernommen haben, auf diesen Wandel vorbereitet? Sind ihre „regionalstrukturellen Funktionen“ durch den Druck zur Strukturanpassung bedroht?

Um diese Kernfrage der Untersuchung bearbeiten zu können, musste zunächst ein gemeinsames Verständnis über den Begriff der „regionalstrukturellen Funktionen“ entwickelt werden. Weder bei den Expertinnen und Experten, noch bei den Bildungsdienstleistern und anderen Akteuren aus der Weiterbildungslandschaft Brandenburgs konnte dies vorausgesetzt werden. Um den Begriff zu konkretisieren und seine Bedeutung für die Weiterbildung in Brandenburg zu erfassen, wurden deswegen den Gesprächspartnerinnen und -partnern in den Interviews und im Workshop Definitionsvorschläge gemacht, deren Relevanz diskutiert und bewertet werden konnte. Die Vorschläge orientierten sich an verschiedenen Zielgruppen der beruflichen Weiterbildung und der Bedeutung dieser Aktivitäten für die regionale Entwicklung:

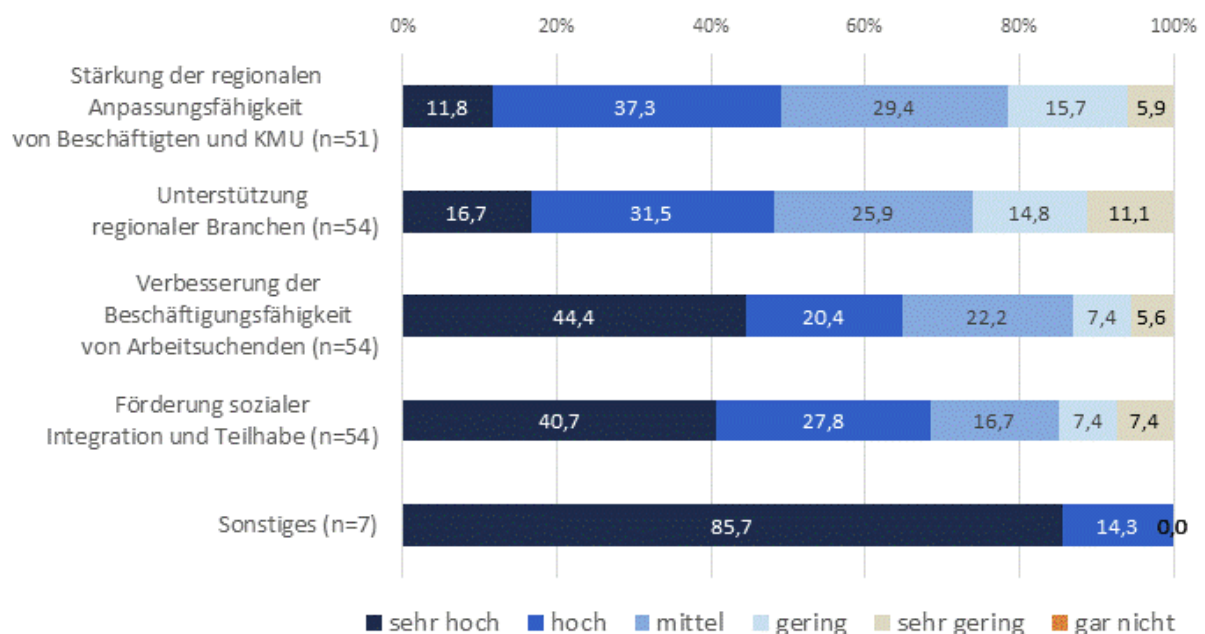
1. **Stärkung der regionalen Anpassungsfähigkeit von KMU und Beschäftigten:** Wirtschaftsnaher Bildungsdienstleister entwickeln bedarfsgerechte Bildungsangebote für Unternehmen und Beschäftigte in der Region und unterstützen auf diese Weise ihre Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit.

2. **Unterstützung regionaler Branchen:** Bildungsdienstleister stellen in regionalen Clustern branchenspezifische Weiterbildungsangebote zur Verfügung und unterstützen damit regionale Wachstumsbranchen.
3. **Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitsuchenden:** Bildungsdienstleister unterstützen Arbeitsuchende und Arbeitslose dabei, ihre Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit an regionale Arbeitsmärkte zu erhalten und zu verbessern.
4. **Verschiedene sozialintegrative und Gemeinwesen orientierte Angebote:** Bildungsdienstleister integrieren neben der Weiterbildung auch andere Bildungsdienstleistungen: Ausbildung, Berufsorientierung/ Berufsvorbereitung, Sprachkurse, Integrationskurse bis hin zu Leistungen der regionalen Daseinsvorsorge.

Die Teilnehmenden des Expertenworkshops waren sich einig darin, dass Bildungsdienstleister alle diese Aufgaben übernehmen und damit grundsätzlich auch alle einen wichtigen Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Stabilisierung und Entwicklung von Regionen leisten. Allerdings wurde auch deutlich, dass Bildungsdienstleister unter den vier vorgegebenen Aufgabefeldern Schwerpunkte setzen, mit denen sich strategische Profile zwischen den Bildungsdienstleistern unterscheiden lassen. Dies wird auch in der Bildungsdienstleisterbefragung deutlich (Abbildung 9).

**Abbildung 9: Beitrag der befragten Einrichtungen an den einzelnen regionalstrukturellen Funktionen (Angaben in Prozent)**

**Höhe des Beitrags der befragten Einrichtung in den jeweiligen Handlungsfeldern**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

Die Online-Befragung wurde dazu genutzt, um dieselben Vorgaben für die Definition „regionalstruktureller Funktionen“ allen Bildungsdienstleistern vorzulegen. Die Ergebnisse bestätigen zunächst das Expertenurteil: Alle Bildungsdienstleister bearbeiten jeweils alle vorab defi-

nierten Kategorien. Rund zwei Drittel der Einrichtungen gaben an, die Förderung sozialer Integration und Teilhabe (68,5 %) und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitssuchenden (64,8 %) habe für sie einen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert. Für jeweils nur jeden 7. Bildungsdienstleister war die Bedeutung dieser Aufgaben gering bzw. sehr gering. Zugleich schätzte jeweils ca. die Hälfte der Bildungsdienstleister ein, in ihrer Tätigkeit seien die Stärkung der regionalen Anpassungsfähigkeit von Beschäftigten und KMU (49,0 %) und die Unterstützung regionaler Branchen (48,1 %) von sehr hoher bzw. hoher Relevanz. Für rund ein Fünftel bzw. ein Viertel fiel diese gering bzw. sehr gering aus. Das Ergebnis bestätigt zum einen, dass die Bildungsdienstleister breit aufgestellt sind und mehrere Geschäftsfelder bearbeiten. Zum anderen wird deutlich, dass die Mehrheit der Bildungsdienstleister Maßnahmen und Aktivitäten auf Arbeitssuchende richtet sowie auf Zielgruppen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.

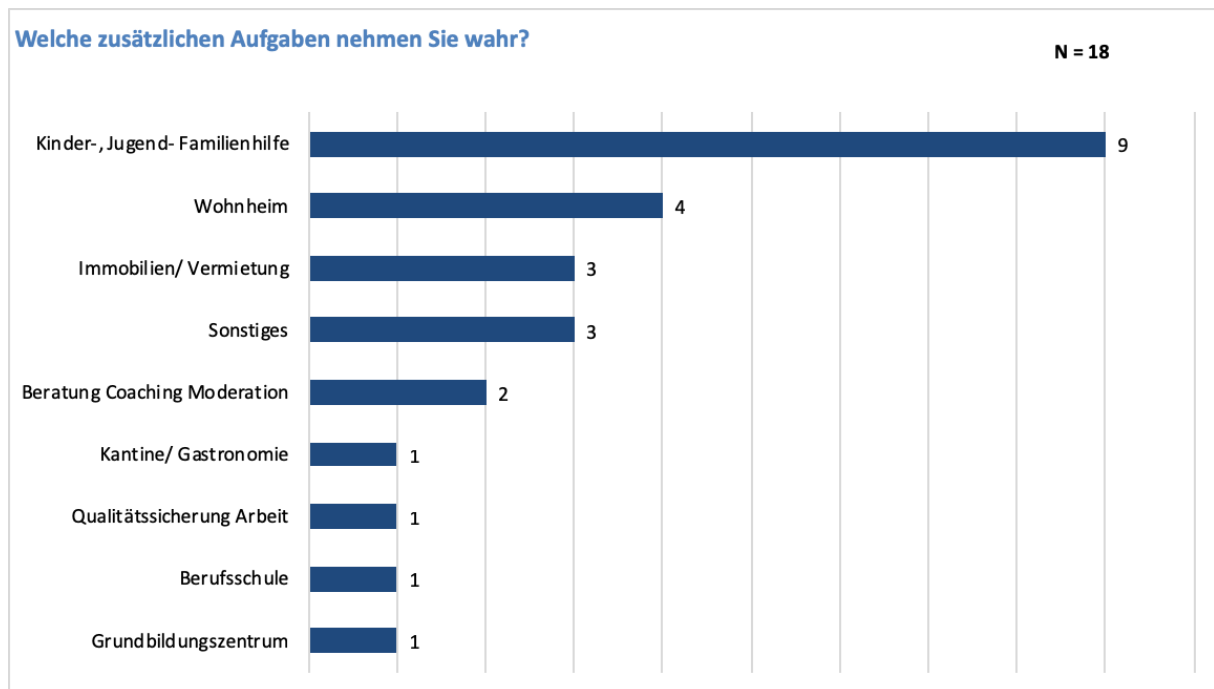
Um diese allgemeine Beschreibung der Aufgaben von Bildungsdienstleistern weiter einzugrenzen, konnten die Befragten eine zusätzliche Kategorie „Sonstiges“ auswählen und ihre Aktivitäten selbst beschreiben. Außerdem wurden sie in einer anschließenden Frage zu weiteren wirtschaftlichen Geschäftsfeldern befragt, die über den Bildungsbereich hinausgehen. In der Kategorie „Sonstiges“ gab eine kleine Gruppe von sieben Bildungsdienstleistern weitere Aktivitäten an und verwies auf die zugleich sehr hohe Bedeutung dieser Aktivitäten für die Entwicklung der Einrichtung. Das breite Spektrum der unter dieser Kategorie beschriebenen Aktivitäten reicht von Initiativen zur Gesundheitsprävention über die Unterstützung von Sportvereinen und Fachverbänden bis hin zur Unterstützung des Zuzugs von Fachkräften. Ein Bildungsdienstleister hilft dabei, das gesellschaftliche Engagement von Führungskräften und das Verständnis für andere Arbeitskontexte zu fördern. Auch die Familienbildung, hier speziell die Unterstützung von Erziehungskompetenzen sowie die Alphabetisierung spielten bei einem Träger eine Rolle. Die Mehrheit der Nennungen aus dieser Kategorie der „sonstigen Aufgaben“ lässt sich dem Spektrum der sozialintegrativen Aktivitäten zuordnen.<sup>12</sup>

18 von 66 Trägern (21 %) gaben weitere wirtschaftliche Geschäftsfelder neben dem Bildungsbereich an (Abbildung 10). Die Mehrzahl unter ihnen engagiert sich mit Projekten im Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Ein kleinerer Teil von ihnen unterhält Wohnheime, z.T. im Zusammenhang mit der Jugendhilfe oder vermietet Gebäude. Der Rest der Antworten verteilt sich auf verschiedene Aufgabenfelder. Auch die Antworten auf diese Frage unterstreichen die Bedeutung sozialintegrativer Projekte, die von einem Teil der Bildungsdienstleister für die Regionen umgesetzt werden. Sie nehmen jedoch keinen hohen Umsatzanteil in den antwortenden Einrichtungen ein. Unter den 18 Einrichtungen, die hierzu Angaben machten, liegt der Umsatzanteil der zusätzlichen Geschäftsfelder überwiegend unter einem Fünftel ihres Gesamtumsatzes. Nur drei Einrichtungen gaben an, dass der Umsatzanteil bei 70 bis 80 % liegen würde.

---

<sup>12</sup> Die Schlussfolgerung, dass mit den wenigen Nennungen in der Kategorie „sonstige Aufgaben“ die regionalstrukturellen Funktionen beschrieben wären, greift jedoch zu kurz. Zum einen wurde der Begriff eingangs deutlich offener und weiter gefasst. Zum anderen wurde in der Frage nicht explizit nach diesem Begriff gefragt. Schließlich kann kein gemeinsames Verständnis von diesem Begriff vorausgesetzt werden.



**Abbildung 10: Zusätzliche Aufgaben neben dem Bildungsbereich<sup>13</sup>**

Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

14 der 18 Bildungsdienstleister, die zusätzliche Aufgaben übernehmen, bemaßen ihren Beitrag zur „Förderung von sozialer Integration und Teilhabe“ sowie der „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitsuchenden“ als hoch bzw. sehr hoch. Die zusätzlichen Aufgaben werden also vor allem von Bildungsdienstleistern übernommen, die sich aus öffentlichen Geldern und den Aufträgen der Arbeitsförderung finanzieren. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die Mehrheit der Befragten im Sample den Regionen Angebote zum sozialen Nachteilsausgleich machen und dass es vor allem diese Einrichtungen sind, die darüber hinaus auch weitere soziale und kommunale Aufgaben übernehmen.

Grundsätzlich lassen sich die regionalstrukturellen Funktionen in vier Dimensionen zusammenfassen:

■ **Lernangebote:**

Die Lernangebote umfassen zum einen alle Aktivitäten und Maßnahmen zur Stärkung der regionalen Anpassungsfähigkeit von KMU und Beschäftigten und zur Unterstützung regionaler Branchen. Zum anderen richten sich die Lernangebote auf die Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitssuchenden.

<sup>13</sup> Die befragten Träger konnten auf diese Frage selbst Antworten formulieren. Um die Auszählung vornehmen zu können, wurden die Antworten zu passenden Kategorien zusammengefasst.

- **Übernahme kommunaler Aufgaben und weiterer Dienstleistungen:**

Darunter sind Aktivitäten zu verstehen, die Kommunen bei Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge unterstützen und weitere soziale und auf das Gemeinwesen bezogene Dienstleistungsangebote.

- **Die regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister:**

Die regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister untereinander und mit Akteuren aus der Wirtschaft, Arbeitsförderung und den Kommunen ermöglicht es ihnen, regional spezifische und bedarfsgerechte Lernangebote und soziale Projekte zu entwickeln.

Eine eindeutige und klare Abgrenzung des Begriffs und eine eindeutige Identifikation von Einrichtungen, die diesem Profil entsprechen, lassen sich daher nicht vornehmen. Dennoch zeigen sowohl die Befragungsergebnisse als auch die qualitativen Interviews, dass Bildungsdienstleister diese Facetten verschieden gewichten. Für die Mehrheit haben das „Soziale“ und der Nachteilsausgleich ein besonderes Gewicht. Die soziale und regionale Dimension ihrer Arbeit sollen deswegen im Folgenden weiter analysiert werden.

#### 4.2 Lernangebote für KMU, Beschäftigte und regionale Branchen

Die wichtige Funktion, die Bildungsanbieter für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region übernehmen, ist bei Expertinnen und Experten unbestritten. Durch Weiterbildung unterstützen sie die Fachkräftesicherung der regional ansässigen Unternehmen und sie stärken mit branchenspezifischen Lernangeboten die Entwicklung von regionalen Clustern. Bildungseinrichtungen werden in dieser Betrachtung als *vermittelndes Glied* zwischen Arbeitssuchenden und Arbeitgebern betrachtet (Interview 8). Im Kontext dieser Funktionen wurde auch der Zusammenhang zur demografischen Entwicklung betont: Indem Bildungsdienstleister die Sicherung des Bedarfs an (Nachwuchs-)Fachkräften in der Region unterstützen, würden sie dazu beitragen, Menschen in der Region zu halten und Abwanderung zu verhindern.

Rund um ein bereits kompaktes Angebot im Kernbereich (Weiter-)Bildung stellen viele Träger weitere Leistungen bereit: Ein Bildungsanbieter berichtete beispielsweise davon, leistungsschwächeren Jugendlichen in der Schule, Auszubildenden oder Fernstudent/-innen Nachhilfe zu geben. Diese Leistung werde mit 500,- Euro pro Person von der IHK gefördert. Inzwischen werde zu diesen Konditionen auch Nachhilfe für Flüchtlinge angeboten. Mehrere der interviewten Einrichtungen verwiesen zudem auf ihre Beteiligung an Bundes- und Landesprogrammen, darunter Förderprogramme des Bundes wie z. B. Berufseinstiegsbegleitung und Jobstarter sowie Programme des Landes Brandenburg wie Berufsorientierung INISEK.

Es wurde auch auf die Bedeutung der Bildungsdienstleister für die Durchführung von Ausbildungs- und Fortbildungsprüfungen hingewiesen. Sie erweisen sich dabei in mehrfacher Hinsicht als wichtige Partner für die Industrie- und Handelskammern (Interview 20):

- Sie stellen mit ihren Werkstätten häufig den Prüfungsort für den praktischen Teil bereit (die IHK selbst betreibt keine Werkstätten).

- Sie stellen fachkundige Prüfer/-innen für die Prüfungsabnahme zur Verfügung. Dabei wird der Vorteil genutzt, dass das Ausbildungspersonal der Einrichtungen zumeist zeitlich flexibler einsetzbar ist als Prüfer/-innen, die in Betrieben beschäftigt sind.
- Ein Bildungsdienstleister fungiert als anerkannte Prüfstelle für den Sprachtestanbieter „telc“ und kann damit die entsprechenden Prüfungen für die Deutschkurse abnehmen.

Einige Einrichtungen unterstützen aktiv die *Entwicklung regional vorhandener Branchen und stärken damit die regionale Wirtschaftsstruktur*. Hinsichtlich ihres Leistungsportfolios haben sie sich vor allem auf jene Branchen eingestellt, die die regionale Wirtschaftsstruktur prägen – wie beispielsweise die Metall- und Elektroindustrie. Dabei kommt ihnen ebenfalls die räumliche Nähe zu den Betrieben zu Gute. Viele Kontakte zu den Betrieben basierten auf persönlichen Beziehungen auf der Ebene der Führungskräfte. Das erleichtert es, genau auf die betrieblichen Bedarfe zugeschnittene (Weiter-)Bildungsangebote zu entwickeln.

Gleichzeitig werden zur Stärkung regionaler Branchen und ihrer Betriebe weitere zusätzliche Dienstleistungen angeboten. Die folgenden Beispiele illustrieren, welche Angebote die Bildungsdienstleister konkret umsetzen:

#### *Pritzwalker Koordinierungsstelle Ausbildung<sup>14</sup>*

Dieses Projekt wurde von der Bildungsgesellschaft Pritzwalk vor ca. zwei Jahren ins Leben gerufen und reagiert auf die Schwierigkeiten der Betriebe, junge Nachwuchskräfte für die betriebliche Erstausbildung in den Bereichen Metall, Elektro und in kaufmännischen Berufen zu finden. Es gebe Betriebe, die einen Bewerber/-innenüberschuss haben und es gebe Betriebe mit nur sehr wenigen oder gar keinen Bewerbungen. Die Koordinierungsstelle hat es sich zur Aufgabe gemacht, die „überschüssigen“ Bewerberinnen und Bewerber auf freie Ausbildungsstellen in jene Betriebe zu vermitteln, die Schwierigkeiten bei der Besetzung haben. Dabei findet zugleich ein Matching statt: Die Koordinierungsstelle fungiert als Berater für die Jugendlichen und die Betriebe wie auch als Schaltstelle zwischen den Betrieben und den Jugendlichen. Inzwischen würden 27 Betriebe in der Region betreut.

Im Falle des Abschlusses eines Ausbildungsvertrages werden beispielsweise Absprachen zur Verbundausbildung getroffen. Die Koordinierung ist zwar ein (Gratis-)Dienst der Bildungsgesellschaft, ihren geldwerten Nutzen zieht sie letztlich aus der Beteiligung an der Ausbildung.

#### *Koordinierung betrieblicher Netzwerkarbeit*

In der Region Südbrandenburg gab und gibt es viele kleine und mittlere Betriebe im Bereich Metall und Elektro, die sich untereinander aber nicht kannten. Mit Gründung der „ARGE MEI“ – Arbeitsgemeinschaft Metall- und Elektroindustrie Südbrandenburg – im Jahre 2005 sind alle interessierten Unternehmen (auch aus Teilen Sachsens und Sachsen-Anhalts) an einen Tisch geholt worden.<sup>15</sup> Die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEPL) organisierte bisher

---

<sup>14</sup> <https://www.gbg-pritzwalk.de/seite/361859/pritzwalker-koordinierungsstelle-ausbildung.html>

<sup>15</sup> <http://www.eepl.de/arge-mei/>

11 Unternehmenskontaktbörsen. Derzeit sind über 60 Betriebe aus den Landkreisen Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz sowie aus dem Bundesland Sachsen-Anhalt in der ARGE vertreten. Die Mitglieder treffen sich regelmäßig in einem der beteiligten Unternehmen zu einer Gesprächsrunde, in denen über gemeinsame Probleme und Projekte diskutiert wird.

Darüber hinaus hat sich das Unternehmensnetzwerk „Metall Finsterwalde“ in Finsterwalde/Massen gegründet. Ein Alleinstellungsmerkmal dieses Netzwerkes ist die Konzentration auf die Wertschöpfungskette "Schraube". Firmen im Umkreis von drei Quadratkilometern entwickeln hierfür zahlreiche Produkte und Dienstleistungen für namhafte Konzerne, insbesondere aus der Automobilindustrie. EEPL fungiert auch hier als Dienstleister – konzentriert sich dabei aber auf die Bereiche Weiterbildung und Personal und die Unterstützung des Netzwerkes bei der Akquise von Fördermöglichkeiten.

#### *Regionalstelle Bildung im Agrarbereich<sup>16</sup>*

Ein Alleinstellungsmerkmal der Ländlichen Erwachsenenbildung (LEB) besteht darin, als Regionalstelle Bildung im Agrarbereich (RBA) zu fungieren. Die LEB ist dabei im Auftrag des Ministeriums für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Landwirtschaft (MLUL) des Landes Brandenburg für die drei Landkreise Havelland, Prignitz und Ostprignitz-Ruppin tätig und deckt Bedarfe der Fort- und Weiterbildung im Agrarbereich ab. Dabei führt sie beispielsweise Schulungen zu GAP-online, Informations- und Schulungsveranstaltungen zu neuen Vorgaben zur Düngeverordnung oder zum Pflanzenschutz sowie Weiterbildungsangebote wie z. B. den Erwerb des Gabelstaplerführerscheins oder der Ausbildereignungsprüfung in der Landwirtschaft durch.

#### *Mobile Fabrik (MOFA)<sup>17</sup>*

Die Bildungsgesellschaft Pritzwalk ist Partner der Mobilien Fabrik (MOFA). MOFA ist ein auf Initiative des Vereins „Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/ Dosse“ entwickeltes Projekt zur Berufsfrühorientierung für Kinder im Grundschulalter, das zur langfristigen Sicherung des Fachkräftebedarfs beitragen soll. Mit MOFA kommt ein rollender Werkzeugkoffer in die Schule. Unter fachlicher Anleitung erhalten die Kinder im Rahmen des Ganztagsunterrichtes oder als projektorientierter Unterricht einen Einblick in die Berufswelt und ein Gefühl für die Wirkungsweise von Alltagsgegenständen. Grundschüler/-innen werden hierbei spielerisch an handwerkliche Tätigkeiten herangeführt, wodurch ihre Begabungen gefördert werden.

Es wurde eingeschätzt, dass die bei vielen Bildungsdienstleistern inzwischen sehr breite Aufstellung im Bereich Bildung und um dieses Kerngeschäft herum weniger Ergebnis eines bewusst vorangetriebenen, quasi vorausschauenden Unternehmensstrategie, sondern primär eine Reaktion auf Marktveränderungen ist. „Sie ist eher das Ergebnis einer Reaktion auf eine Nachfrage. Was sie nicht machen, ist eine aktive Markterkundung, um herauszufinden, was

---

<sup>16</sup> <https://www.lebev.de/seite/338527/rba.html>

<sup>17</sup> <https://www.gbg-pritzwalk.de/seite/361794/mofa-mobile-fabrik.html>

die Kunden bei den Unternehmen für einen Bedarf haben oder eine Beratung, um mit Unternehmen zu besprechen, welche Ziele der Personalentwicklung am ehesten mit Weiterbildung unterstützt werden könnten“ (Interview 5).

### *Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten*

Einige Träger berichteten nicht nur davon, auf regionaler Ebene gut vernetzt zu sein, sondern auch die Möglichkeit zu haben, Entscheidungen zur regionalen Entwicklung mit beeinflussen zu können. Sie haben sich in der Region einen Stand und ein Image erarbeitet, was ihnen den Zugang zu verschiedenen Gremien eröffnet hat. Dabei wirken sie in Gremien mit, in denen beispielsweise die Weichen für regionale Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Weiterbildungspolitik gestellt werden. Hier bringen sie ihre Expertise und Kompetenz und ihre langjährigen Erfahrungen ein. Gleichzeitig können sie auf Grundlage ihres strategischen Wissens entsprechende Angebote konzipieren.

## **4.3 Lernangebote für Arbeitslose und benachteiligte Gruppen**

Mittels Bildungsangeboten, aber auch darüber hinausgehenden, parallel zur Bildung angebotenen Unterstützungsleistungen sind die Bildungsdienstleister ein wichtiger Teil der sozialen Infrastruktur in der Region. „Die Jobcenter brauchen uns wirklich: zur Integration Langzeitarbeitsloser und in den letzten Jahren vor allem auch zur Integration Geflüchteter“ (Interview 10). Soziale Aufgaben übernehmen Bildungsdienstleister mit der

- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und beruflichen Integration (von Arbeitslosen) mittels Weiterbildung und Vermittlung,
- Motivierung und Aktivierung von Menschen,
- sozialen Stabilisierung durch Maßnahmen für Zielgruppen, die außerhalb des Blickfeldes der Wirtschaft sind und besonderer Unterstützung bedürfen, um ihr Leben eigenständig zu bewältigen. Wiederholt wurde in den Gesprächen darauf verwiesen, dass angesichts der positiven konjunkturellen Entwicklung inzwischen Personen in Maßnahmen integriert werden, die man „noch vor wenigen Jahren nicht angefasst“ habe und die einer besonders intensiven Unterstützung bedürfen.

Eine Vertreterin einer Geschäftsstelle der Agentur für Arbeit fasste die Bedeutung dieser Aufgabe wie folgt zusammen: Bildungsträger, die im Bereich „Soziales“ tätig sind, hätten eine wichtige Funktion für die Region. Sie seien in dieser Beziehung wichtig für die Struktur. Begleitende Maßnahmen sowie Aktivierungsmaßnahmen seien wichtige soziale Stützen für Menschen mit besonderen Problemen bei der Arbeitssuche und in der Beschäftigung. Diese Maßnahmen führten Bildungsträger für die Agenturen durch. Viele Träger kämen selbst aktiv auf die Agenturen zu und entwickelten Lernprogramme, die auf den Bedarf dieser Zielgruppen ausgerichtet sind. Alle Träger, die darüber hinaus auch Helfer zu Fachkräften weiterbilden, arbeiteten an der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Region und damit auch an der sozialen Absicherung. „Die soziale Verantwortung der Träger für die Region ist daher nicht hoch genug zu schätzen“ (Interview 13).

In zwei Fällen berichteten die befragten Bildungsdienstleister, dass sie dabei bis an die Grenzen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten gehen. Ihr Finanzrahmen ist weitgehend vorgegeben, z. B. wie eine Arbeitsstunde für Dozent/-innen zu vergüten ist. Die verfügbaren finanziellen Spielräume wurden von den Geschäftsführenden der Bildungsdienstleister als ausgesprochen eng beschrieben: Es sei bspw. kaum möglich, Rücklagen zu bilden. Auf Basis der Finanzierungsbedingungen sei es für die Träger schwierig, regelmäßig das eigene Personal zu qualifizieren, was aber erforderlich wäre, um innovative Bildungskonzepte – insbesondere im Kontext der Digitalisierung – zu entwickeln. Ein weiteres Merkmal der Arbeit besteht darin, dass Bildungsanbieter einen Teil ihrer Leistungen unvergütet erbringen. So wurde beispielsweise davon berichtet, dass Träger jenen Teilnehmenden, die Schwierigkeiten haben, im Kurs zu folgen, Stützunterricht angeboten oder am Ende z. B. einer Maßnahme ein Bewerbungstraining durchgeführt werde (Interview 9). Einige Weiterbildner verstehen sich auch nach Ablauf einer Maßnahme als Anlaufstelle für ihre ehemaligen Teilnehmenden (Interview 9), indem sie ihnen z. B. für Nachfragen zur Verfügung stehen oder ihnen das Schreiben und Ausdrucken von Bewerbungen ermöglichen.

*„Das zahlt dann nicht die Agentur für Arbeit, sondern das macht der Träger von sich aus, weil er ein Interesse daran hat, dass die Leute integriert werden. Ihr Interesse daran wird auch motiviert durch den Wettbewerb der Träger untereinander: Sie werden von der Agentur nach ihren Integrationsquoten bewertet und die Teilnehmenden ihrer Kurse können über Kursnet individuelle und subjektive Bewertungen zum Kurs und zum Träger abgeben. Gute Bewertungen und Integrationsquoten sind für diese Träger auch ein Argument, um Kunden zu gewinnen.“ (Interview 14)*

Wirtschaftliche Engpässe und soziales Verantwortungsbewusstsein zwingen dazu, möglichst kunden- und bedarfsorientiert zu handeln, sie befördern aber auch ein Handeln an der Grenze zur Selbstausbeutung. Genügend Zeit, um in einen Dialog mit Kunden zu treten und Formen sowie Inhalte der Wissensvermittlung kooperativ zu entwickeln, bliebe unter diesen Umständen kaum übrig. Die Spielräume für Investitionen, die notwendig wären, um digitale Medien und neue zeitliche und räumliche Organisationsformen von Lernangeboten zu entwickeln, seien ebenfalls sehr gering. Mit diesen Argumenten begründen Bildungsdienstleister ihre Situation und die Herausforderungen, vor denen sie sich zum einen durch neue bundesweit agierende Bildungsdienstleister gestellt sehen. Zum anderen beschreiben sie damit ihre Schwierigkeiten, sich dem digitalen Wandel zu stellen.

#### **4.4 Kommunale Aufgaben und Aktivitäten im Bereich Daseinsvorsorge**

Einige Bildungsanbieter haben sich zu ihrem Leistungsportfolio um den vielfach bereits sehr komplex ausgestalteten Bildungsbereich weitere Geschäftsfelder angegliedert, die keinen (direkten) Bezug zu Bildung bzw. Weiterbildung erkennen lassen.

Die schriftliche Erhebung hat hierzu ergeben, dass rund jeder vierte befragte Bildungsdienstleister wirtschaftliche Aktivitäten unterhält, die über seine Geschäftsfelder im Bildungsbereich hinausgehen. Wenn Bildungsanbieter solch ein „weiteres Standbein“ entwickelt haben, dann

haben sie sich in der Regel mehrere und oft unterschiedliche wirtschaftliche Aktivitäten angegliedert. So gab eine befragte Einrichtung an, neben zwei Kitas eine Kantine in einem Wirtschaftsunternehmen der Region mit ca. 400 Angestellten zu betreiben und zugleich die Mittagsversorgung und Kantinenbetreuung in einer Schule (mit ca. 300 Essen täglich) und einen Catering-Service zu betreiben. Immobilien stellen in diesem Fall ein weiteres Geschäftsfeld dar, wobei aus der Befragung nicht hervorgeht, worum es sich dabei im Konkreten handelt (z. B. Verwaltung, Instandhaltung, Vermietung o. ä.).

An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, welche Aktivitäten die Bildungsdienstleister im sozialen Bereich entfalten. Zu ihrem Leistungsspektrum zählen das Betreiben von Kitas, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der sozialpädagogischen Familienhilfe. Weitere Angebote sind:

- ambulante Treffpunkte für Jugendliche mit besonderen Problemlagen,
- Tagesangebote und betreutes Wohnen im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe,
- Tagesgruppen für Grundschülerinnen und -schüler,
- Eltern-Kind-Zentren und Eltern-Kind-Gruppen und
- Heime für Jugendliche: (Jugend-)Wohnheime oder Heime für Geflüchtete.

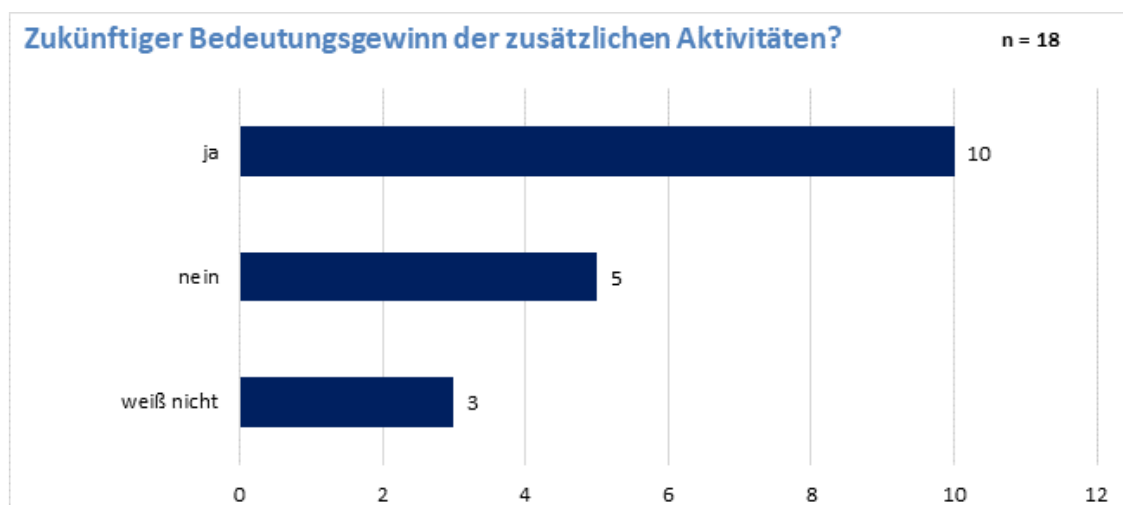
Ein Träger engagiert sich in der frauenpolitischen Arbeit und Mädchenarbeit sowie in der Migrationsarbeit. Er fungiert zugleich als Koordinierungsstelle für das „Lokale Bündnis für Familie“. Dem Bildungsbereich wiederum nahestehender sind Aktivitäten von Trägern, eine berufliche Schule zu betreiben und die Trägerschaft des Grundbildungszentrums übernommen zu haben.

Als anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe betreibt eine Einrichtung aus dem Fallstudienprobe ein „Mutter-Kind-Heim“. Dort werden Intensivbetreuungen umgesetzt und Familienberatung durchgeführt. Die Idee dazu ging zwar vom Bildungsdienstleister aus, die Realisierung erfolgte aber in enger Abstimmung mit dem Landratsamt. Ein ähnliches Engagement wurde auch von anderen Trägern aus den Fallstudien berichtet. Ein Bildungsdienstleister aus dem ländlichen Raum betreut eine Eltern-Kind-Gruppe im Auftrag des Landkreises. Das soziale Engagement geht einher mit der aktiven Beteiligung an regionalen Events – etwa Stadtfesten und Weihnachtsmärkten (Interviews 10 und 11).

Die Übernahme dieser Aufgaben ist für die Einrichtungen wichtig und somit fester Bestandteil ihres Geschäftsmodells. Ausnahmslos alle im Rahmen der vier Fallstudien kontaktierten Einrichtungen betonten, dass die Übernahme dieser Leistungen außerhalb des Bildungsbereichs ausschließlich wirtschaftliche Gründe hatte. An erster Stelle wurde genannt, das Personal zu halten. Dieses Motiv bestätigen auch die Befunde aus der schriftlichen Befragung der Bildungsdienstleister. Die Hälfte der betreffenden Betriebe, die sich weitere geschäftliche Standbeine außerhalb des Bildungsbereichs angegliedert hatten, stellte fest, dadurch die Beschäftigung stabilisiert zu haben. Und sie schätzten ebenfalls ein, dass dadurch neues Personal eingestellt werden konnte.

Nach einhelliger Auffassung insbesondere der mündlich befragten Bildungsdienstleister, stelle die Angliederung von Angeboten außerhalb des Bildungsbereichs kein temporäres, sondern ein langfristiges Geschäftsmodell dar. Die Suche nach derartigen Geschäftsfeldern sei nicht abgeschlossen, sondern eine ständige Aufgabe. Auch die Mehrheit der schriftlich befragten Einrichtungen vertritt diesen Standpunkt. Von insgesamt 18 Antwortenden schätzten 55,6 % ein, dass die über den Bildungsbereich hinausgehenden Aktivitäten künftig noch an Bedeutung gewinnen würden. Nur ein gutes Viertel verneinte dies (27,8 %) und rund jede sechste befragte Person konnte sich diesbezüglich nicht eindeutig positionieren (16,7 %) (vgl. Abbildung 11).

**Abbildung 11: Einschätzung des Bedeutungszuwachses zusätzlicher Aufgaben, die über den Bildungsbereich hinausgehen (Angaben in %)**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

#### 4.5 Regionale Vernetzung der Bildungsdienstleister

Inwieweit das soziale Engagement aber auch eine regionale Dimension beinhaltet, wird damit noch nicht deutlich. Wie nehmen sich die Bildungsdienstleister selbst wahr und welches Verständnis haben sie von ihrer regionalen Bedeutung?

Die Experteninterviews ließen insbesondere bei den befragten Vertreterinnen und Vertretern von Bildungsdienstleistern ein Bewusstsein für die Übernahme bildungsbezogener und sozialer Aufgaben und ihrer damit verbundenen Stellung in der Region erkennen. Die Bildungsdienstleister konnten ihren Beitrag zur regionalen Gesamtentwicklung zum Teil umfassend beschreiben und begründen, auch wenn der Begriff der „regionalstrukturellen Funktionen“ für sie zunächst fremd war. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass Einrichtungen der Weiterbildung einen Beitrag zur regionalen Strukturbildung leisten würden (Interview 7), Unternehmen und Beschäftigte der Region unterstützen (Interview 8) und mit Bildung auch einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit leisten (Interview 4). Die regionale Dimension käme aber über ihre ausgeprägte sozialräumliche Verankerung zum Ausdruck, mit der eine regionale Verantwortung einhergehe (Interview 2). Verantwortung für die Region zu übernehmen bedeute



an Aktivitäten zur Förderung der Teilhabe und am Nachteilsausgleich mitzuwirken sowie die soziale Integration von Benachteiligten zu unterstützen.

Die ausgeprägte regionale Verankerung sei die Folge einer guten Vernetzung der Bildungsdienstleister, die i.d.R. gute Kontakte zu anderen Akteuren der Region aus dem Bereich der Wirtschaft, der Arbeitsförderung, anderen Bildungsdienstleistern und den Teilnehmenden ihrer Lernangebote unterhalten. Sie hätten einen „guten Blick für ihr Umfeld, in dem sie agieren“, bedingt dadurch, dass sie auch in verschiedenen Gremien vertreten seien, (ein Umstand der auch durch die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung [AZAV] gefordert wird). Ihre regionale Vernetzung ist nicht nur Folge der Übernahme vielfältige Aufgaben, sondern oft auch die Voraussetzung für eine Diversifizierung der Geschäftsfelder. Durch fachliche und informelle Kontakte entstehen Hinweise und Impulse zur Entwicklung von Projekten oder zur Übernahme von Aufgaben für Kommunen oder Landkreise, für die Arbeitsförderung oder für andere Auftraggeber aus der Region.<sup>18</sup>

In einzelnen Fällen wird vom regionalen Umfeld auch die Standortwahl abhängig gemacht. In einem Fall war mit der Standortwahl auch die Entscheidung für eine gezielte Unterstützung des lokalen oder regionalen Umfeldes verbunden. Ein Bildungsdienstleister begründete die Entscheidung, den Hauptsitz zu verlegen damit, den neu gewählten lokalen Zusammenhang als Bildungsstandort zu stärken. Der neue Firmensitz befindet sich nunmehr in räumlicher Nähe zum Oberstufenzentrum. In solchen und ähnlichen Fällen sehen sich Bildungsdienstleister in der Rolle von Strukturbildnern. Dabei wird vorrangig der direkte Bezug zum Kerngeschäft von Bildungsdienstleistern hervorgehoben: Sie stärken den Standort, an dem sie ansässig sind, speziell im Bereich „Bildung“ und verbinden das im Allgemeinen mit dessen Aufwertung.

#### 4.6 Zusammenfassung

Die Ergebnisse zeigen, dass Bildungsdienstleister generell in vielen Geschäftsfeldern und regional relevanten Aufgabenbereichen tätig sind. Ein spezifisches Spektrum zu identifizieren, das „regionalstrukturelle Funktionen“ in besonderem Maße wahrnimmt, stößt an definitorische Grenzen. Alle Bildungsdienstleister unterstützen regionalen Branchen und KMU sowie ihre Beschäftigten und fördern deren Anpassungsfähigkeit an den Strukturwandel, sie unterstützen die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitsuchenden und übernehmen wichtige soziale und kommunale Aufgaben neben ihren bildungsbezogenen Geschäftsfeldern. Letzteres trifft sogar auf wirtschaftsnahe Bildungsdienstleister zu, wenn auch nur in geringem Umfang.

Dennoch lassen sich Schwerpunkte in den Profilen von Bildungsdienstleistern erkennen. Die Mehrzahl konzentriert sich auf Lernangebote für (Langzeit-)Arbeitslose und entwickelt diese

---

<sup>18</sup> Ihr „gute(r) Blick für ihr Umfeld“ führt sie jedoch nicht auf digitalisierungsspezifischen Weiterbildungsbedarf von Unternehmen. Dies liegt aber nicht nur an den Bildungsdienstleistern und ihren Netzwerken, sondern ebenso sehr an den Unternehmen, die Bildungsdienstleistern keinen Bedarf in diese Richtung signalisieren. Unternehmen erhalten Weiterbildung durch Technologiehersteller, die diesen Service im Paket mit neuen Anwendungen und digitalen Systemen anbieten.

in enger Abstimmung mit Unternehmen, Arbeitsagenturen und Jobcentern. Insbesondere Bildungsdienstleister mit diesem Schwerpunkt haben auch Angebote für Kommunen übernommen, die wenig oder nur entfernt mit Bildung zusammenhängen. Sie runden damit aber insgesamt ein Profil ab, das Bildungsangebote zur Unterstützung der sozialen Integration und Teilhabe mit sozialen und Gemeinwesen bezogenen Aufgaben für die Kommune kombiniert. Dieses Profil wird unterstützt durch ihre Einbettung in regionale Akteursnetzwerke, die sowohl Voraussetzung wie Folge für ihre Aktivitäten sind: aus ihnen erhalten sie die Impulse, um ihre Angebote zu aktualisieren und bedarfsgerecht zu gestalten. Zugleich können sie mit jedem Projekt im regionalen Umfeld ihre Kontakte zu verwandten professionellen Akteuren vertiefen.

Die Analyse der regionalstrukturellen Funktionen hat den vielfältigen Nutzen, den Bildungsdienstleister für die Regionen erbringen, deutlich gemacht. Die wichtigste Erkenntnis besteht darin, dass ihre Lernangebote, ihre integrativen Projekte und Aktivitäten zur Daseinsvorsorge in ein dichtes Netzwerk aus regionalen Akteuren und Kunden eingebettet sind und sich an die Zielgruppen in den Regionen richten. Die sozialräumliche Integration ihrer verschiedenen Leistungs- und Lernangebote ist für die regionale Entwicklung wichtig, weil sie (zumindest bislang) nicht von überregionalen Angeboten ersetzt werden.

## 5. Digitalisierung und Weiterbildung

Anlass für die Untersuchung war neben der Bestimmung der regionalstrukturellen Funktionen und deren Umfang die Vermutung, dass Bildungsdienstleister, die für die Region und die Kommunen wichtige Aufgaben in sozialen und kulturellen Feldern und im Bildungsbereich übernehmen, zunehmend Schwierigkeiten haben, sich den geänderten Herausforderungen einer digitalen Wirtschaft anzupassen. Deswegen sollte die Frage untersucht werden, ob Bildungsdienstleister durch die Digitalisierung mit einem Anpassungsdruck konfrontiert sind, der ihre Existenz bedroht und damit auch ihr soziales und kulturelles Engagement für die Entwicklung der Region gefährdet.

Konkret wurden folgende Fragen untersucht:

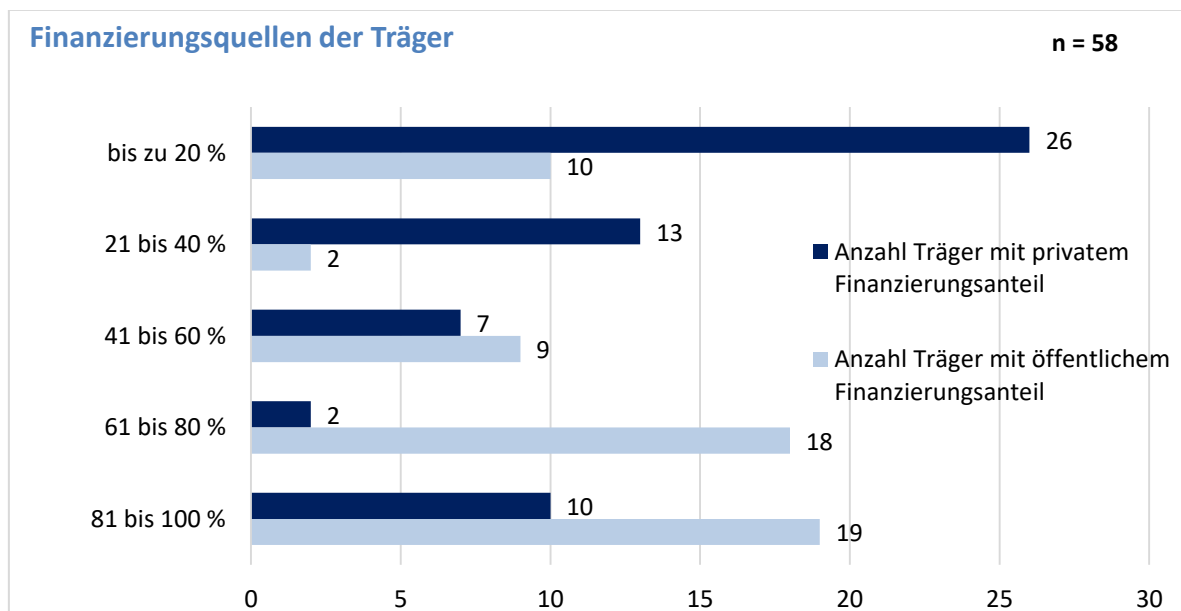
- Welche digitalen Lernformen und -inhalte gibt es bei Bildungsdienstleistern? Gibt es auch solche, die auf betriebliche digitale Weiterbildungsanforderungen ausgerichtet sind?
- Welche Impulse und Signale erhalten Bildungsdienstleister aus der regionalen Wirtschaft zur Anpassung ihrer Lernangebote an neue digitale Aufgaben?
- Worin bestehen die Herausforderungen zur Anpassung der Lernformen und -inhalte an den digitalen Wandel?
- Sehen Bildungsdienstleister ihr regionales Engagement durch digitalisierungsgetriebene Weiterbildungsbedarfe der Wirtschaft als bedroht an?

## 5.1 Digitaler Wandel und Anpassungsbedarf der Bildungsangebote

Dass der digitale Wandel in Brandenburgs Unternehmen im vollen Gang ist, belegen die untersuchten Fallbeispiele der WFBB in der Studie über betriebliche Digitalisierungsprozesse<sup>19</sup>. Welche Folgen haben diese technologischen Innovationen auf private Bildungsdienstleister? Werden sie als Bedrohung erlebt und gefährden sie deren auf die Region bezogenes Engagement in der Bildung, in sozialen und kulturellen Bereichen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der folgenden Darstellung.

Eine wichtige Erkenntnis aus den untersuchten Fallbeispielen war, dass die Bildungsdienstleister vor allem die Arbeitsförderung als Kunden haben und öffentliche Gelder für ihre Bildungsangebote akquirieren. Die privat finanzierten Bestandteile ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote machen nur einen geringen Anteil ihres Gesamtumsatzes aus. Die Befragung der Träger bestätigt diese Befunde für die Bildungsdienstleister Brandenburgs (Abbildung 12).

**Abbildung 12: Finanzierungsquellen der Bildungsdienstleister**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister Brandenburgs, eigene Berechnungen.

Insgesamt 37 von 58 Befragten (64 %) gaben an, dass der Anteil öffentlicher Finanzierungsquellen zwischen 61 und 100 % ihres Umsatzes beträgt. Dagegen gaben 39 Bildungsdienstleister (67 %) an, dass private Finanzierungsquellen nur einen geringen Anteil (zwischen 0 und 40 %) des Umsatzes ausmachen. Signale zur Anpassung der Bildungsangebote an die Herausforderungen des digitalen Wandels in den Betrieben können unter diesen Umständen vor allem aus den öffentlichen Institutionen kommen. Die Befragung zeigt aber, dass die Nachfrage von Agenturen für Arbeit und Jobcentern nach digitalen Lerninhalten gering ist (Abbildung 13). Nur rund 15 % der befragten Bildungsdienstleister gaben an, dass die Nachfrage nach digitalen Lerninhalten aus der Arbeitsförderung hoch oder eher hoch sei. Dagegen gaben 37

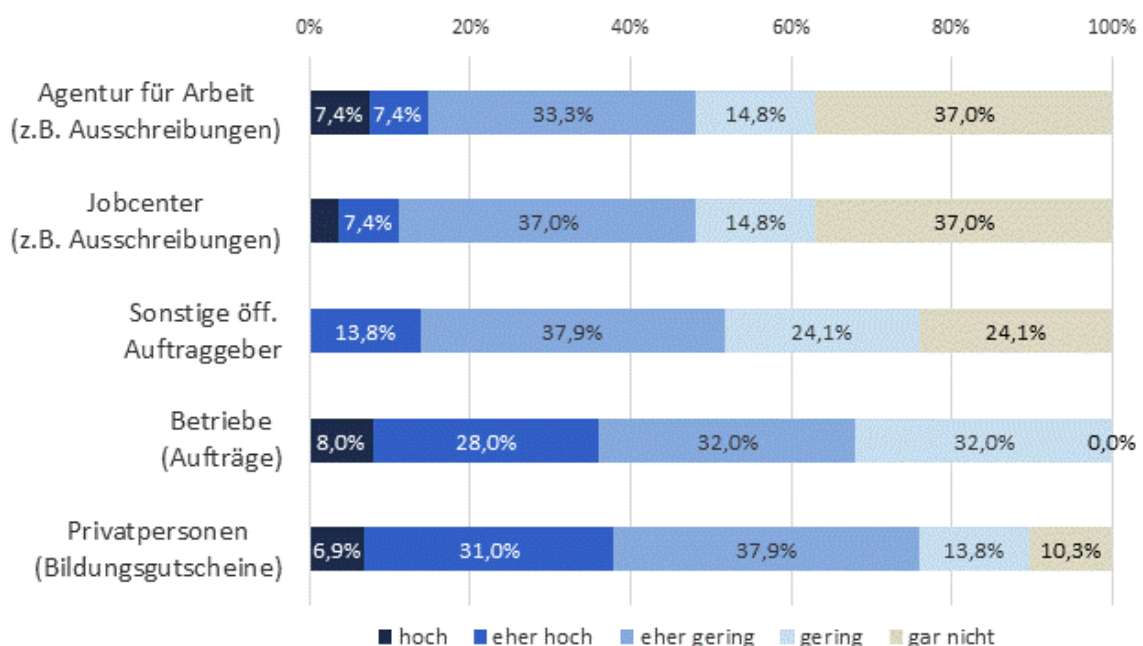
<sup>19</sup> Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (Hrsg.) 2017: Wirtschaft 4.0 in Brandenburg! Potsdam

% der Befragten an, dass aus der Arbeitsförderung gar keine Nachfrage nach digitalen Lernangeboten kämen und fast 50 % schätzen die Nachfrage aus der Arbeitsagentur gering bzw. eher gering ein. Nahezu dieselben Werte wurden für die Jobcenter angegeben. Bildungsdienstleister, die direkt für Unternehmen oder Privatpersonen Lernangebote durchführen, erhalten dagegen mehr Signale in Richtung digitaler Lerninhalte. Beide Gruppen fragen zwar stärker digitale Lerninhalte nach, als die öffentlichen Auftraggeber. Allerdings gaben auch jeweils rund ein Drittel der Befragten an, dass von Betrieben und Privatpersonen die Nachfrage „eher gering“ sei.

**Abbildung 13: Wer fragt im Kontext beruflicher Bildung derzeit digitale Lerninhalte nach?**

**Nachfrage nach digitalen Lerninhalten**

n = 29



Quelle: Befragung von Bildungsdienstleistern in Brandenburg, eigene Berechnungen.

So sahen 32 % der Befragten auch bei den Betrieben nur eine „geringe“ Nachfrage und weitere 32 % eine „eher geringe“ Nachfrage nach digitalen Lerninhalten. Dabei kommen einerseits von der betrieblichen Seite mehr Impulse für digitale Lernangebote, als von der Arbeitsförderung oder sonstigen öffentlichen Auftraggebern, aber auch aus der Wirtschaft sind die Impulse, die bei den befragten Bildungsdienstleistern ankommen, relativ schwach ausgeprägt. Die meisten Bildungsdienstleister arbeiten vor allem für die Arbeitsförderung und haben nur wenige Betriebe als Kunden. Von diesen betrieblichen Kunden gehen insgesamt aber auch nur wenige Impulse zur Entwicklung digitaler Lernangebote aus. Druck zur Anpassung der Lernangebote an den digitalen Wandel lässt sich für die befragten Bildungsdienstleister aus diesen Befunden nur schwer ablesen. Keine Signale zu erhalten, birgt jedoch ein anderes Risiko: Dieses Segment der Bildungsdienstleister könnte von der technologischen Entwicklung abgehängt werden und seine Chancen zur Strukturanpassung versäumen.

Weil die Bildungsdienstleister aber nicht nur aus ihren direkten Kundenbeziehungen Markt-signale erhalten, sondern auch aus ihren Netzwerken, wurde in den Fallstudien und in den Interviews mit Expertinnen und Experten danach gefragt, wie die Einrichtungen ihre Lernangebote entwickeln, welche Partner daran beteiligt sind und wie sie sicherstellen, dass ihre Angebote auch angenommen werden. Dabei ist deutlich geworden, dass die Bildungsdienstleister unterschiedliche Zugänge zu Unternehmen haben und wahrnehmen:

Sowohl die **Handwerks- als auch die Industrie- und Handelskammern** erhalten von ihren Betriebs- und Ausbildungsberatern Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe von Betrieben. Eine Kammer hat darüber z.B. vom Bedarf für die Einführung und Schulung eines branchenspezifischen CAD-Programms im Metallbereich erfahren. Zum anderen wurde durch spezifische Projekte in den Bildungszentren der Kammern der betriebliche Unterstützungsbedarf deutlich. Über Betriebsbefragungen könne ebenfalls in Erfahrung gebracht werden, ob und welchen Bedarf es an Weiterbildung für Betriebe gibt. Auch Informationsveranstaltungen zu spezifischen Themen (z.B. elektronische Signatur, VR) gäben Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe (Interview 19).

Die Kammern haben gegenüber privaten Bildungsdienstleistern mehrere Vorteile: Sie haben ein umfassendes Unternehmensnetzwerk aufgrund ihrer Mitgliedschaften und verfügen, wegen ihrer öffentlichen und hoheitlichen Aufgaben, über zahlreiche Ressourcen für die Unternehmenskommunikation und für die Aktivierung und Mobilisierung von Unternehmen. Als Lobby-Organisationen wirken sie mit an der Entwicklung neuer Ausbildungen oder der Aktualisierung von Ausbildungsinhalten in bestehenden Berufen. Auf diese Weise erhalten sie aus erster Hand Informationen über aktuelle Trends in den beruflichen und technologischen Entwicklungen.

Auch **private Bildungsdienstleister** erlangen über ihre Kontakte und Netzwerke Zugänge in Betriebe. Mehrere Expertinnen und Experten gaben dazu unabhängig voneinander an, dass die Bildungsdienstleister verschiedene Möglichkeiten nutzen würden:

- Unternehmensstammtische und -gespräche,
- Praktika ihrer Maßnahme-Teilnehmenden,
- Erfahrungsaustauschrunden mit Arbeitsagenturen und Jobcenter u.a. im Rahmen der Bildungszielplanung,
- Kooperative Entwicklung von Lernangeboten, um bedarfsgerechte und wirtschaftlich tragfähige Kurse anbieten zu können.

Netzwerke und Kontakte in die Wirtschaft gewährleisten aber keine umfassenden Erkenntnisse über den Bedarf an digitalen Weiterbildungsangeboten. Eine Kammer berichtete etwa, dass bei Betriebsgesprächen, z.B. im Kontext der Ausbildungsberatung, auch damit gerechnet werden müsse, dass keine Rückmeldung zum Weiterbildungsbedarf kommt:

*"Alle Versuche, die in dieser Richtung gestartet wurden - Leute, wo habt Ihr Weiterbildungsbedarf? - das Schweigen im Walde oder so dünne Antworten, dass damit eigentlich*

*nichts anzufangen ist. Gut möglich, dass dies für die Region hier spezifisch ist. Andere Regionen entwickeln möglicherweise eine größere Nachfrage nach Weiterbildung." (Interview 22).*

Ob Bildungsdienstleister erfahren, welchen Weiterbildungsbedarf Unternehmen haben und inwieweit der Bedarf mit der Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen zusammenhängt, ist nicht nur von ihrer Einbindung in regionale Netzwerke aus Unternehmen und wirtschaftsnahen Akteuren abhängig, sondern auch von der Innovations- und technologischen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Branchen in einer Region. Aus den Fallstudien und Expertengesprächen wurde deutlich, dass sich die Bildungsdienstleister jeweils auf ihr spezifisches regionales Umfeld konzentrieren und mit den Unternehmen branchenspezifische Qualifikationsangebote entwickeln. Eine ausgeprägte technologische Anpassungsfähigkeit, so ließe sich annehmen, dürfte sich auch in einer entsprechenden Nachfrage nach Weiterbildung artikulieren. Bei den befragten Bildungsdienstleistern scheint diese Nachfrage jedoch nicht anzukommen - obwohl sie deren konkreten Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarf in den Blick nehmen. Ihre Geschäftsfelder (vgl. Kapitel 3.2) spiegeln diese Fokussierung wider. Digitalisierungsspezifische Inhalte in der Weiterbildung oder kommunikative und soziale Kompetenzen in der bereichsübergreifenden Anwendung digitaler Technologien spielen in diesen Angeboten aber bislang keine oder nur eine marginale Rolle.

## 5.2 Gründe für geringe Nachfrage nach digitalen Lerninhalten

Verschiedene Untersuchungen zum Stand der Digitalisierung in Brandenburgs Betrieben zeigen, dass die Digitalisierung sowohl im Arbeits- als auch im Berufsleben stark ausgeprägt ist und dass die Bildungsdienstleister auch davon ausgehen, dass die Nachfrage aus den Betrieben nach Weiterbildung steigen wird.<sup>20</sup> Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Fallstudien und die Befragung der Bildungsdienstleister scheinen diesen Befunden zu widersprechen. Eine digitalisierungsspezifische Nachfrage nach Weiterbildung konnte in den Fallstudien nicht identifiziert werden. Allerdings sind die Fallstudien mit den Bildungsdienstleistern mit den Ergebnissen der o.g. Untersuchungen nur bedingt zu vergleichen. Die Panel-Befragung des IBBF von Bildungsdienstleistern schließt Berliner Bildungsdienstleister mit ein und lässt sich damit nicht ausschließlich für Brandenburg interpretieren. Die Studien der WFBB konzentrieren sich auf betriebliche Strukturanpassungsprozesse. Unmittelbare Schlussfolgerungen für den Weiterbildungsmarkt Brandenburgs sind damit nicht möglich.

Im Hinblick auf die betriebliche Nachfrage nach digitalisierungsspezifischem Weiterbildungsbedarf waren sich nicht nur die Befragten aus den Bildungsdienstleistern einig, sondern auch aus den Kammern, Arbeitsagenturen und weiteren Bildungseinrichtungen: Betriebe, die ihre Geschäftsprozesse digitalisieren, fragen bei ihnen nur wenig oder keine Weiterbildung nach. Aus der Sicht der Unternehmen sind sie keine Partner bei der Bewältigung von betrieblichen

---

<sup>20</sup> Vgl. dazu z.B.: IBBF 2016: Berufliche Weiterbildung in Berlin und Brandenburg – Herausforderungen und Entwicklungstrends, Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2016.  
Wirtschaftsförderung Brandenburg/ WFBB 2018: Arbeit 4 0 in Brandenburg Zusammengefasste Ergebnisse zu Digitalisierungsniveaus - Beschäftigungseffekten - Arbeitsformen - Qualifizierungsbedarfen.

Digitalisierungsprozessen und deren organisatorische und personelle Umsetzung. Anpassungen in ihren Lernangeboten nehmen sie dennoch vor, sofern dies z.B. Änderungen in den Ausbildungsverordnungen der Berufe vorsehen, für die sie Werkstätten vorhalten und Kurse oder ausbildungsbegleitende Hilfen umsetzen. Dass von den Betrieben wenig Impulse kommen, läge aber vor allem daran, dass es in den ländlichen Regionen Brandenburgs noch zu wenig digitalisierungsaffine Strukturen gäbe (Interview 22), kleinere Betriebe sich mit der Digitalisierung schwer tun würden (Interview 8) und die wenigen Signale, die Bildungsdienstleister erhalten, keine Perspektive auf ein wirtschaftlich tragfähiges Lernangebot eröffnen würden (Interview 10).

Die Einschätzungen von Kammern und Bildungsdienstleister decken sich darin, dass Betriebe, die ihre Geschäftsprozesse digitalisieren, den damit zusammenhängenden Weiterbildungsbedarf mit anderen Dienstleistern umsetzen.

*„Die schauen online-Angebote an, Webinare usw. oder sie weichen auf größere Städte aus, wo es mehr von den digitalen Lernangeboten gibt. Oder sie wenden sich direkt an Technologiehersteller und machen Anwendungsschulungen. Das läuft so wie in den Zeiten direkt nach der Wende. Viele Unternehmen haben damals SPS (Speicherprogrammierbare Steuerung) eingeführt. Alle Unternehmen haben sich damals von Siemens oder ABB, die diese Systeme programmiert haben, schulen lassen. Die Kammer hat damals auch versucht, so was anzubieten, das hat aber nie geklappt“ (Interview 22).*

Die Einschätzung wird auch von Expertinnen und Experten geteilt, die regelmäßig Befragungen von Bildungseinrichtungen und Unternehmen vornehmen. Weiterbildung werde ad hoc umgesetzt im Gefolge von technischen Neuerungen und Anschaffungen. Die Betriebe leisten sich Anwendungsschulungen und wenden sich dafür an die entsprechenden Anbieter. Der klassische Bildungsdienstleister gehe unter diesen Umständen leer aus – jedenfalls in den Bereichen, in denen die Trends für die neuen Formen und Inhalte beruflichen Wissens nachgefragt würden (Interview 2). Zugleich fehle es auch an mittel- oder längerfristigen Perspektiven für die Entwicklung des Personals in den Betrieben, so dass auch die nicht-technischen Qualifikationen und Kompetenzen in der Führung und Organisationsentwicklung nicht nachgefragt werden würden.

Die Arbeitsagenturen und Jobcenter wiederum, als die wichtigsten Kunden der befragten Bildungsdienstleister, geben ebenfalls nur in sehr geringem Umfang Impulse zur Weiterbildung digitalisierungsspezifischer Kompetenzen an die Bildungsdienstleister weiter:

*„Die Agentur hat keine Weiterbildung mit digitalen Inhalten im Angebot. Bei den Umschulungen ist das auch noch nicht möglich, solche Inhalte aufzugreifen, weil die Inhalte der Umschulungen von den Rahmenlehrplänen für die jeweilige Berufe abhängen. Bei der Weiterbildung ist es problematisch, digitale Inhalte zu integrieren. Dafür sind die Signale noch zu singular, spezifisch und gering in der Anzahl, um sie auf ein regionales Angebot zu verallgemeinern. Zwar muss man immer damit rechnen, dass Betriebe aus allen Branchen Prozesse digitalisieren, die Agentur weiß aber nicht, welche Unternehmen so weit sind und welche Weiterbildungsbedarfe sie deswegen haben könnten. Deswegen können sie auch keine Seminare zu bestimmten Themen planen und damit rechnen, dass Bildungsträger die Kurse damit füllen könnten.“ (Interview 14)*

Arbeitsagenturen und Jobcenter beraten sich jährlich gemeinsam mit wirtschaftsnahen Akteuren über die regionalen Bildungszielplanungen für das jeweils kommende Jahr. Dazu kommen unterjährige Kooperationstreffen mit den Jobcentern (den gemeinsamen Einrichtungen) und Treffen der Arbeitsvermittlungen mit den Kammern zu gemeinsamen Dienstbesprechungen. Auch der Verwaltungsausschuss der Agenturen wird beteiligt, der sich zusammensetzt aus Vertreterinnen und Vertreter der Kammern und kommunalen Vertretern. Die Gremien halten Kontakt zu Unternehmen, führen Betriebsbesichtigungen durch und erkundigen sich über den Weiterbildungsbedarf. Ausschlaggebend für die Bildungszielplanungen ist aber nicht der Bedarf einzelner Unternehmen, sondern Lernangebote, die sich an Ausbildungsverordnungen und Berufsbildern orientieren. Sie werden auf der Grundlage von Engpassanalysen entwickelt, um Berufe mit Besetzungsschwierigkeiten zu identifizieren. Darüber hinaus werden Marktanalysen durchgeführt, d.h. der Arbeitgeberservice speist seine Branchenkenntnisse ein. Für Bildungsdienstleister, die sich auf die Ausschreibungen der Arbeitsförderung bewerben, bedeutet dies, dass vor allem in den Kategorien von Berufsbildern geplant und weitergebildet werden muss. Digitalisierungsspezifische Inhalte werden erst dann relevant, wenn sie Eingang in die Definitionen der entsprechenden Berufsbilder gefunden haben. Und selbst wenn Ausbildungsordnungen in vielen Berufen bereits digitale Lerninhalte vorsehen, bedeute dies nicht, dass diese auch in den Prüfungsordnungen integriert wären. So wurde von einem Beispiel berichtet, in dem die Prüfungsordnung noch die Verwendung eines Zettelkastensystems vorsieht. Ein solcher Zettelkasten würde zwar in keinem Betrieb mehr verwendet, trotzdem sei diese Komponente zu prüfen. Das sei u.a. auch ein Grund dafür, warum manche Bildungsdienstleister noch nicht digital nachgerüstet hätten. (Interview 5).

Als innovativ gelten Ausbildungs- und Prüfungsordnungen in den Berufen des Metallgewerbes oder des Gesundheitswesens. Bildungsdienstleister mit diesen Schwerpunkten, die für große Unternehmen arbeiten und Kurse wirtschaftlich tragfähig umsetzen können, seien ihrerseits bereits mit der Digitalisierung von Lernformen und -inhalten weiter vorangekommen als Bildungsdienstleister, die im Schwerpunkt für andere Branchen arbeiten oder in einem regionalen Umfeld tätig sind, aus dem nur schwache Impulse kommen (Interview 4).

Dass die Bildungszentren der Kammern durchaus in der Lage sind, auch digitale Lerninhalte zu vermitteln, zeigen die Bildungsangebote auf ihren Websites. Dort sind Kurse über Industrie 4.0 zu finden, über agiles Arbeiten und Projektmanagement oder über Basiskompetenzen zur Digitalisierung.<sup>21</sup> Alle diese Kurse finden aber nicht in Brandenburg statt, sondern in Hamburg, Düsseldorf oder München. Wenn die Suche auf Städte in Brandenburg eingeschränkt wird, sind Angebote wie Arbeitsrecht 4.0, Entwicklung von 4.0-Strategien oder Digitalisierung in der Personalverwaltung zu finden. Diese fänden aber nur auf Anfrage statt und dies bedeute nicht selten, dass sie nicht stattfänden (Interview 22).

---

<sup>21</sup> <https://wis.ihk.de/nc/seminare/seminarsuche.html?id>, letzter Zugriff: 07.12.2018



### 5.3 Digitale Medien und Lernformen bei Bildungsdienstleistern

Auch wenn die in den Fallstudien befragten Bildungsdienstleister bislang keine digitalen Lerninhalte für die Weiterbildung von Beschäftigten entwickelt haben, nutzen sie doch digitale Medien und Lernformen bei der Vermittlung verschiedener Lerninhalte. Um zu ermitteln, wie weit verbreitet die digitalen Lernformate unter Bildungsdienstleistern sind, wurden sie in der Trägerbefragung gefragt, welche digitalen Lernformen sie aktuell in ihrer Bildungsarbeit nutzen (Abbildung 14). Von den insgesamt 66 Teilnehmenden, die diese Frage beantwortet haben, gaben 46 Einrichtungen (70 %) an, digitale Lernformen in der Bildungsarbeit zu nutzen. Die Abbildung zeigt, in welcher Weise die Nutzung erfolgt.

**Abbildung 14: Nutzung digitaler Lernformen in der Bildungsarbeit (Mehrfachnennungen)**



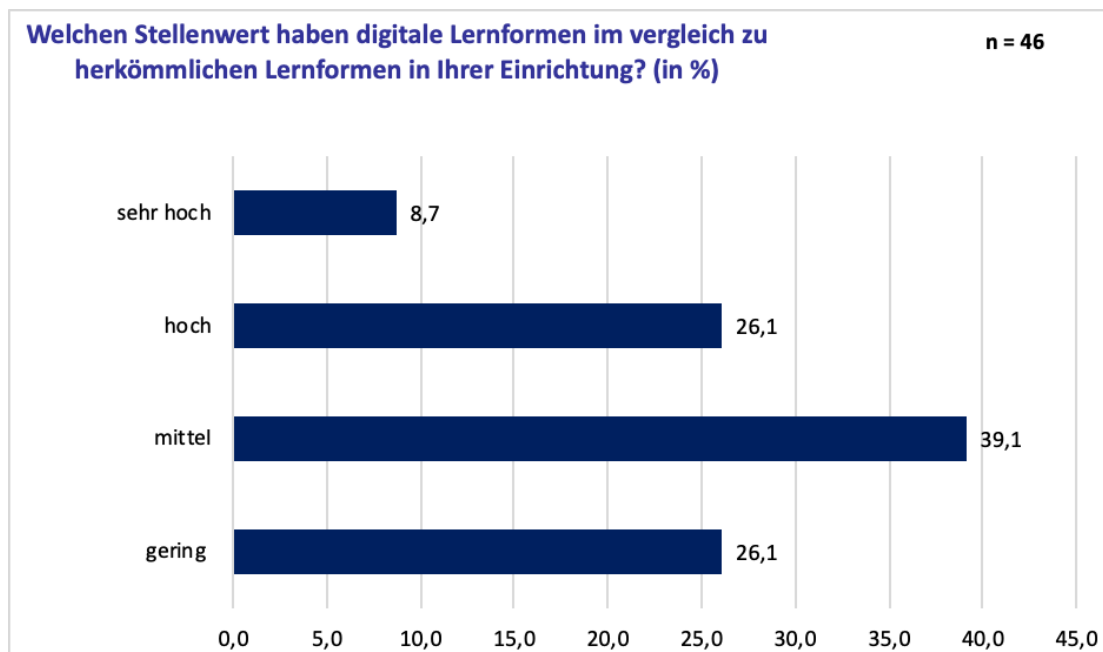
Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Deutlich wird, dass einfache Formen der digitalen Wissensvermittlung überwiegen. Dazu zählen das Anbieten von Schulungsmaterialien in den Office-Formaten und als PDF-Dateien und die Nutzung von Selbstlernangeboten wie z.B. Lernvideos oder interaktive Präsentationen, die selbsterklärend sind und ohne Lernbegleitung genutzt werden können. Nur ein Drittel (jeweils 14 Einrichtungen) der auswertbaren Antworten zeigen ambitioniertere Formen digitalen Lernens in Learning Communities, virtuellen Klassenzimmern oder mit Methoden des Blended Learning. Gerade die fortgeschrittenen Formen ermöglichen Bildungsdienstleistern flexible Formen der zeitlichen und räumlichen Organisation von Lernangeboten, ein Vorteil der insbesondere in der Zusammenarbeit mit Betrieben und ihren Beschäftigten wirksam wird. Mit Blended Learning können Präsenzphasen im Klassenzimmer verkürzt und mehr Zeit mit dem Lernen bei der Arbeit verbracht werden. Dasselbe gilt für das virtuelle Klassenzimmer und Learning Communities. Diese Flexibilität und geringe Abwesenheitszeiten der Beschäftigten vom Arbeitsplatz werden von den Betrieben bei Weiterbildungen besonders geschätzt. Für die Vermittlung von neuem Wissen und insbesondere für das selbstgesteuerte Lernen sind

diese Formate besonders wichtig. Dies bestätigen z.B. die Panelbefragungen des IBBF<sup>22</sup>. Sie zeigen, dass Bildungsdienstleister davon ausgehen, dass mobile Lernformate, virtuelle Seminare oder Klassenzimmer, Blended Learning sowie computer- bzw. webbasierte Selbstlernmodule in Zukunft besonders stark an Bedeutung gewinnen werden. Aktuell scheint jedoch nur ein geringer Teil der Bildungsdienstleister auf diese Herausforderungen bereits die passenden digitalen Medien zur Wissensvermittlung zu nutzen.

Die Bildungsdienstleister, die digitale Lernformen nutzen, wurden auch nach ihrem Stellenwert für die eigene Einrichtung gefragt. Jeweils 12 Einrichtungen gaben an, dass digitale Lernformen einen geringen bzw. einen hohen Stellenwert hätten (Abbildung 15). Bei 18 Einrichtungen nehmen digitale Lernformen einen mittleren Rang im Verhältnis zu herkömmlichen Lernformen ein und bei vier Einrichtungen ist er sogar sehr hoch.

**Abbildung 15: Stellenwert von digitalen Lernformen in der Bildungsarbeit**



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Bildungsträger würden sich mehr und mehr vom klassischen Seminar- und Kurssystem hin zu flexibleren Formen der Wissensvermittlung bewegen. Bisher würden zwar noch klassische Präsenzphasen in Bildungseinrichtungen überwiegen. Andere Möglichkeiten wie Blended Learning-Formate oder reine E-Learning-Formate kämen aber vermehrt zum Einsatz. Der Trend gehe zu E-Learning-Programmen. Einschränkungen gäbe es jedoch bei der Vermittlung praktischer Fertigkeiten. Eine persönliche Begleitung und Anleitung sei in bestimmten Berufen dennoch weiterhin notwendig und sinnvoll. Präsenzphasen im Unterricht könnten jedoch auch bereits heute online erfolgen. Derzeit werde versucht, Präsenzphasen in E-Learning-An-

<sup>22</sup> Institut für betriebliche Bildungsforschung (IBBF) 2016: Berufliche Weiterbildung in Berlin und Brandenburg - Herausforderungen und Entwicklungstrends, S. 24 ff.

gebote zu integrieren, indem über eine Softwarelösung ein virtuelles Klassenzimmer eingerichtet werde. Die Resonanz auf diese neuen Angebote würde aber insbesondere im Handwerk verhalten ausfallen.

*„Handwerk ist ja eher klassisch. Die meisten Handwerker, haben wir festgestellt auch aus Umfragen, wünschen sich immer noch größtenteils, dass sie in einer Klasse sitzen, im Klassenverband sitzen, sich angucken, miteinander reden können und vor sich einen Dozenten, eine Dozentin sehen, die ihnen Wissen oder Fertigkeiten vermittelt“ (Interview 19)*

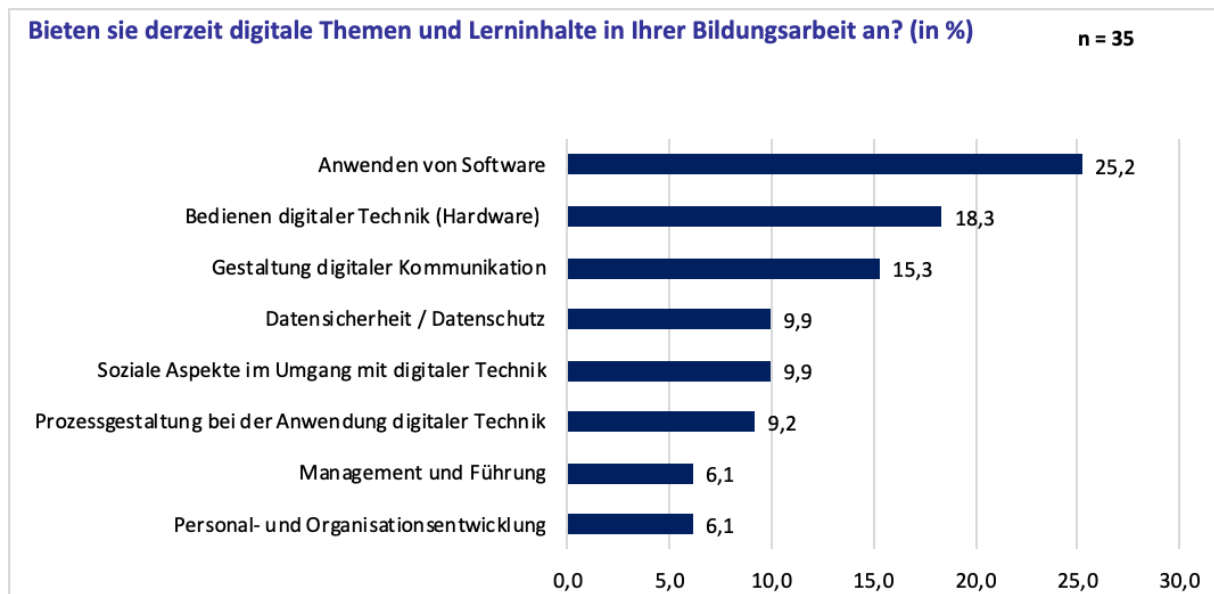
In den Fallstudien wurde deutlich, dass Kammern und Bildungsdienstleister an der Ausweitung und Verbesserung ihrer digitalen Infrastrukturen arbeiten. Lernplattformen befinden sich z.T. im Aufbau, die Auszubildenden das Online-Lernen ermöglichen sollen (Interview 22), Prüfungen sollen künftig online möglich sein und mit Hilfe eines Digitalisierungsbeauftragten soll die digitale Neuordnung von betrieblichen Geschäftsprozessen unterstützt werden (Interview 17).

Auch bei einem der befragten privaten Bildungsdienstleister beginnt die digitale Nachrüstung. Einer der Träger erarbeitet ein Digitalisierungskonzept. Das Konzept zielt auf die Kundenstrukturen und habe mehrere Ebenen: die arbeitsorganisatorische Ebene und die technischen Veränderungen. Dazu habe es aber keinen externen Impuls gegeben. Der Bildungsdienstleister wird proaktiv (Interview 8).

#### **5.4 Digitale Lerninhalte von Bildungsdienstleistern**

Während die Gespräche aus den Fallstudien einen eher ernüchternden Eindruck vom Stand der Digitalisierung bei Bildungsdienstleistern ergeben, vermitteln die Ergebnisse der Trägerbefragung ein differenzierteres Bild. Unter den Befragten sind nicht nur Einrichtungen, die Lernformen und Medien auf digitaler Basis organisieren, sondern auch Einrichtungen, die digitale Technik selbst zum Inhalt ihrer Lernangebote machen. Allerdings gibt es davon im Sample der Befragten deutlich weniger als Bildungsdienstleister, die digitale Lernformen anbieten. 35 von 65 Befragten (54 %) gaben an, dass sie derzeit digitale Themen und Lerninhalte in Ihrer Bildungsarbeit anbieten (Abbildung 16) (im Vergleich zu einem Anteil von 70 %, die digitale Lernformen anbieten).

Abbildung 16: Angebote an digitalen Lerninhalten



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Das Anwenden von Software bildet den Schwerpunkt in diesem Bildungssegment. Mit einigem Abstand in den Nennungen folgen Bildungsdienstleister, die das Bedienen digitaler Hardware anbieten oder die Gestaltung digitaler Kommunikation. Personal- und Organisationsentwicklung sowie Management und Führung werden selten angeboten. Auch Lernangebote zur Prozessgestaltung bei der Anwendung digitaler Technik werden selten gemacht.

In den Fallstudien und Expertengesprächen wurde die Einschätzung geäußert, dass die betriebliche Weiterbildungsnachfrage sich auf das Anwenden neuer Technologien konzentriert. Betriebe würden sich zuerst fragen: ‚Was ist die richtige Technik für mich?‘ Dann gehe es um die Qualifizierung für die Anwendung neuer technischer Anlagen und Systeme. Diese Art der Qualifizierung werde mit den Technikherstellern selbst durchgeführt. Prozessorganisation und Weiterbildung der Beschäftigten würden, wenn überhaupt, erst im zweiten Schritt erfolgen. Bei den Bildungsdienstleistern käme auch noch keine Nachfrage zu diesen Themen an (Interview 5). Bislang würden Bildungsdienstleister auch nicht auf die Firmen zugehen und ihnen anbieten, sie zur organisatorischen Einbettung der neuen Technologien zu beraten und ihnen die Kompetenzentwicklung in der innerbetrieblichen Kommunikation anzubieten.

### 5.5 Konkurrenz mit digital affinen Bildungsdienstleistern

Die Bildungsdienstleister des Fallstudienamples betonen die Bedeutung ihrer ortsnahen Angebots-Infrastruktur. Räumliche Nähe sei wichtig sowohl für die Teilnehmenden von Kursen als auch für den Kontakt zu Betrieben und anderen Akteuren wie Arbeitsagenturen oder Jobcenter. Ihr Wettbewerbsvorteil ergebe sich aus ihrem umfassenden und dichten Kontaktnetz, das ihnen bei der Entwicklung und Umsetzung von Lernangeboten zur Verfügung stehe. In der Konkurrenz mit Bildungsdienstleistern, die virtuelle Klassenräume und andere digitale Medien der Wissensvermittlung nutzen, relativiere sich jedoch die Bedeutung dieses Standards. Eine

ortsnaher Infrastruktur könne mit digitalen Ressourcen ebenfalls, vor allem aber kostengünstiger angeboten werden. Sie ermögliche die räumliche Entkoppelung und zeitliche Flexibilisierung zwischen Bildungsanbietenden und Nutzerinnen und Nutzern. Die Realisierung von Fernkursen oder Webinaren, die nicht an bestimmte Orte gebunden und zeitlich leicht mit Lernphasen im Betrieb und am Arbeitsplatz kombinierbar sind, lassen sich wirtschaftlicher gestalten. Ressourcen könnten gebündelt, Kosten für das Anmieten von Räumen oder für Lehrpersonal minimiert werden. Entsprechende Investitionen sind zwar aufwändig, angesichts der räumlich unbegrenzten Möglichkeiten und der bundesweiten Nutzung erscheinen sie aber dennoch rentabel. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung ließe sich die Notwendigkeit einer ortsnahen Bildungsinfrastruktur daher durchaus auf den Prüfstand stellen. Seitens der Befragten wurde allerdings wiederholt darauf verwiesen, dass für bestimmte Zielgruppen auch im Bildungsbereich der face-to-face-Kontakt zwischen Lehrenden und Lernenden nicht ersetzt werden könne. Hier ausschließlich oder zumindest überwiegend auf digitalisierte Formen des Lernens auszuweichen, würde ihrer Einschätzung nach kontraproduktiv sein und den (Weiter-)Bildungszielen entgegenstehen.

## 5.6 Zusammenfassung

Öffentliche Finanzierungsquellen und Aufträge der Arbeitsförderung machen den mit Abstand größten Umsatzanteil der Bildungsdienstleister aus. Gleichwohl unterhalten Bildungsdienstleister auch direkte Unternehmenskontakte oder Verbindungen zu wirtschaftsnahen Akteuren. Mit ihnen entwickeln sie kooperativ bedarfsorientierte Lernangebote für die regionale Wirtschaft. Aus diesen Kundenkontakten entstehen jedoch nur wenige Impulse zur Anpassung der Lernangebote an die Herausforderungen des digitalen Wandels. Die Bildungsdienstleister beschreiben daher auch keinen Anpassungsdruck, der sie bzw. ihre Lernangebote bedrohen oder gefährden könnte.

Zwar antizipieren Bildungsdienstleister einen Bedarf zur Anpassung ihrer Lernangebote an die Qualifizierungsanforderungen in Betrieben, die ihre Geschäfts- und Herstellungsprozesse digitalisieren. Weil sie aber keine Signale darüber erhalten, in welche Richtung sie ihre Lernangebote ausrichten könnten und weil einzelne Hinweise zu schwach bleiben, um ein wirtschaftlich tragfähiges Lernangebot zu entwickeln, sind Strukturanpassungsprozesse unter den Bildungsdienstleistern bislang nur gering ausgeprägt.

Die betriebliche Nachfrage zur digitalen Weiterbildung wird mit Technologieherstellern gedeckt. Ein über die technischen Fragen hinausreichender Weiterbildungsbedarf, der sich auf Kompetenzen zur bereichsübergreifenden Kommunikation, auf Management und Führung digitaler Geschäftsprozesse erstreckt, hat sich bislang bei den befragten Bildungsdienstleistern nicht artikuliert.

Eine zunehmende Konkurrenz sehen die Bildungsdienstleister in bundesweit agierenden großen Einrichtungen, die sowohl Größen- als auch Produktivitätsvorteile durch digitale Medienutzung nutzen könnten. Sie seien im Hinblick auf ihre Kostenstrukturen wettbewerbsfähiger und ihre technologische Ausstattung ermögliche ihnen Lernformate, die stärker auf die

knappe Lernzeit in Betrieben und bei Lernenden zugeschnitten seien. Sie könnten Weiterbildung stärker an betrieblichen Arbeitszeiten ausrichten und damit den Erwartungen der Unternehmen an weniger „Auszeiten“ durch Weiterbildung entgegenkommen. Allerdings blieben persönliche Kontakte und sozialpädagogische Betreuung in den Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik nach wie vor wichtig. Diese Kompetenz sei mit digitalen Lernformaten nicht zu ersetzen.

## 6. Herausforderungen und Chancen für Bildungsdienstleister

Wie die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht haben, stehen die Bildungsdienstleister vor vielfältigen Herausforderungen. Welchen Handlungsbedarf die Bildungsdienstleister sehen und welche Prioritäten sie für ihre strategischen Ausrichtungen setzen, hängt auch davon ab, wie sie die zukünftige Marktentwicklung einschätzen. Deswegen soll im Folgenden die Sicht der Bildungsdienstleister auf die künftigen Entwicklungen und die damit verbundenen Herausforderungen vorgestellt werden.

### 6.1 Zukünftige Marktentwicklung

Ausgehend von den bisherigen Erfahrungen und Entwicklungspfaden wurden die Expertinnen und Experten gebeten, die zukünftige Marktentwicklung einzuschätzen. Anders als bei der Schilderung der aktuellen Marktsituation gingen hier die Wahrnehmungen etwas weiter auseinander. So gab es unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob die in der Vergangenheit von allen Befragten wahrgenommene „Marktbereinigung“ nun zu ihrem Abschluss gekommen ist oder ob in Zukunft mit einer weiteren Reduzierung der Anzahl an Bildungsdienstleistern zu rechnen sei. Wenn die Nachfragewelle nach Sprach- und Integrationskursen für Geflüchtete auslaufe, so eine Position, dann seien auch Bildungsdienstleister gefährdet, die in den vergangenen Jahren einen Schwerpunkt auf diese Zielgruppe gelegt hätten. Denkbar sei aber auch, dass der Welle an Integrations- und Sprachkursen eine Welle an Kursen für die berufliche Qualifizierung von Geflüchteten folge – mit entsprechendem Marktpotenzial für die Bildungsdienstleister.

Unabhängig davon, ob die Befragten von einer weiteren Schrumpfung der Trägerlandschaft ausgehen oder nicht: Einig sind sich nahezu alle, dass die zukünftigen Bedarfe der Kundinnen und Kunden individueller werden. Dieser Trend sei bereits aktuell festzustellen, zum Beispiel bei Beschäftigten, die mit sehr konkreten Nachfragen und Bedarfen Weiterbildungen in Anspruch nehmen würden. Diese Form der individuellen Lernbegleitung und des Coachings sei bereits relativ fortgeschritten, unter anderem bedingt durch die Anforderungen der AZAV/AZWW (Interview 4). Der Trend zu individuellen und hochwertigen Seminarangeboten<sup>23</sup> wird sich nach einhelliger Meinung verstärken. In einem Fall wurde hervorgehoben, dass die Individualisierung der Bildungsangebote in Zukunft auch betriebsspezifisch gedacht werden müsse.

---

<sup>23</sup> Als ein Beispiel wurden Seminare für Personalentwicklungsstrategien genannt.

In den Fallstudien wurde deutlich, dass die zukünftigen Marktentwicklungen in sehr hohem Maße bereits jetzt als Herausforderungen wahrgenommen werden. In diesem Sinne schreibt die zukünftige Marktentwicklung häufig die aktuellen Herausforderungen fort.<sup>24</sup> Diese lassen sich grob in zwei Hauptpunkte untergliedern: Zum einen scheint die Nachfrage nach Weiterbildung unabhängig von der Zielgruppe nicht ausreichend zu sein, zum anderen stehen die Bildungsdienstleister oftmals selber vor der Herausforderung, die Nachfrage mit ausreichenden Ressourcen zu bedienen. Diese beiden Argumentationsstränge werden flankiert von einem hohen Druck, die Preise für Lernangebote niedrig zu halten.

## 6.2 Sinkende Nachfrage

In den Fallstudien wurden von nahezu jedem Akteur darauf verwiesen, dass die Durchführung „klassischer“ Präsenzseminare immer mehr in Frage stehe. Auch eine Vielzahl der befragten Bildungsdienstleister berichtet von entsprechenden Schwierigkeiten. Gründe hierfür seien der Rückgang von Jugendlichen, die Ausbildungsstellen suchen, die geringe Arbeitslosigkeit und die gute wirtschaftliche Entwicklung, die dazu führe, dass weniger Lernzeit zur Verfügung stünde, bzw. mehr Lernzeit in den Betrieben organisiert werden müsse. Aber auch fehlende Absprachen von Bildungsdienstleistern, die zum gleichen Zeitpunkt inhaltlich gleiche Angebote vorhalten und auf diese Weise um die Kunden konkurrieren, könnten zu solchen Schwierigkeiten führen.

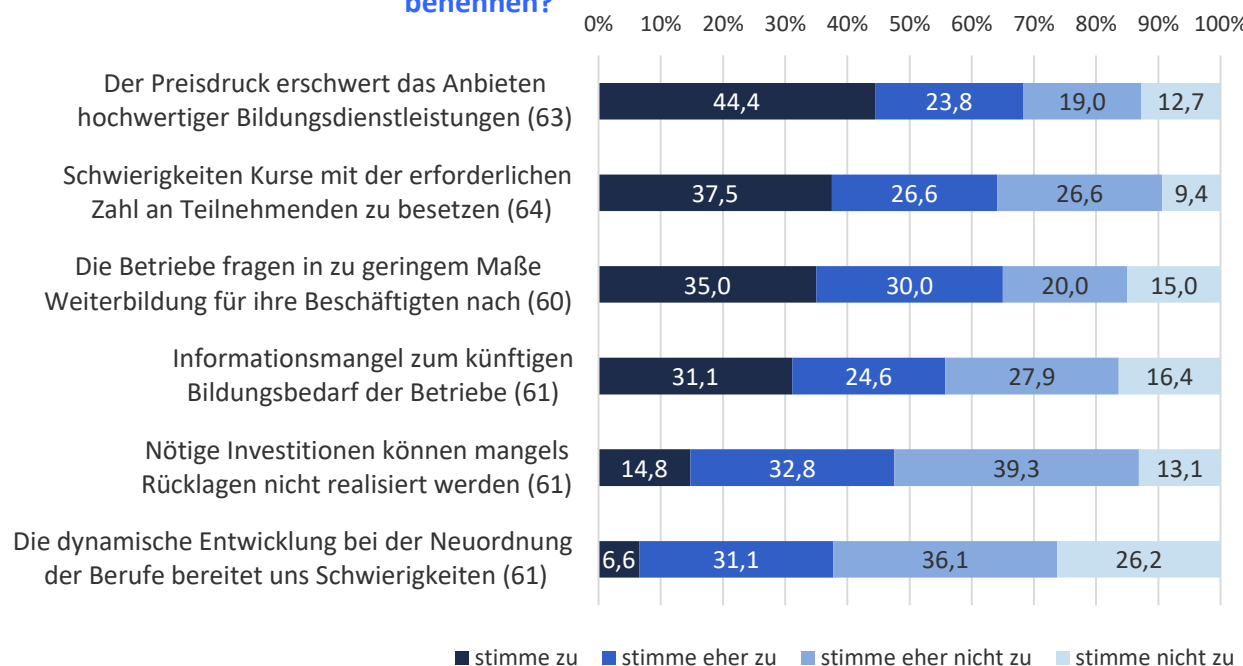
Abbildung 17 verdeutlicht, dass die Bildungsdienstleister vor allem ein Problem mit der Konkurrenz von Anbietern mit günstigeren Preisstrukturen haben. Fast 70 % aller Befragten stimmten dieser Aussage zu bzw. „eher zu“.

---

<sup>24</sup> Dies hat zur Folge, dass die im dritten Kapitel dargelegten Argumentationsstränge zur Beschreibung der aktuellen Marktsituation hier z.T. wiederaufgegriffen und prospektiv verstärkt werden.

**Abbildung 17: Aktuelle Herausforderungen aus Sicht der Bildungsdienstleister**

**Welche aktuellen Herausforderungen können Sie für Ihre Einrichtung benennen?** n = jeweils in Klammern



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Auch in den Fallstudien und Expertengesprächen kam die Konkurrenz mit Bildungsdienstleistern zur Sprache, die sowohl aufgrund ihrer Größe als auch ihrer Produktivität Bildung günstiger anbieten können. Sie nutzen Skalenvorteile durch die Zahl ihrer bundesweiten Niederlassungen, aber auch Produktivitätsvorteile durch ihre technische Ausstattung mit virtuellen Klassenzimmern und digitalen Lernformen, die ihnen mehr Flexibilität in der zeitlichen und räumlichen Organisation von Bildungsleistungen ermöglichen. Aus der Sicht der befragten Bildungsdienstleister würden die günstigeren Preise der Konkurrenz sie dazu zwingen, selbst die Preise zu senken, was wiederum ihre Spielräume für Investitionen in modernere Ausstattungen verringere. Inwieweit dies tatsächlich zu einer Einschränkung ihrer Anpassungsfähigkeit führt, kann mit dem Sample jedoch nicht abschließend geklärt werden. Immerhin stimmten nur relativ wenig Befragte der Aussage zu, dass es ihnen an Rücklagen für Investitionen mangle (rd. 15 %). Die in den Fallstudien befragten Bildungsdienstleister arbeiten zum größten Teil mit öffentlichen Geldern und gaben zu bedenken, dass die preislichen Gestaltungsspielräume für die Umsetzung von Maßnahmen für Agenturen oder Jobcenter gering seien. Ob die Preiskonkurrenz die finanziellen Spielräume weiter einengt und die Befragten daran hindert, höherwertige Dienstleistungen anzubieten, müsste mit einem geeigneten Sample einer vertieften Untersuchung unterzogen werden.

Die präsentierten Befunde aus dem Sample legen die Vermutung nahe, dass das Spektrum von Bildungsdienstleistern, das sich auf die Arbeitsförderung konzentriert, vor gravierenden Herausforderungen steht:



- Die Konzentration auf Zielgruppen der Arbeitsförderung und die Angebote der Arbeitsagenturen und Jobcenter entkoppelt die Bildungsdienstleister von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen und dem daran geknüpften Bedarf an Weiterbildung. Es fehlen ihnen Hinweise und Orientierungen über die Richtung möglicher technologischer Strukturanpassungen im Hinblick auf Medien und Inhalte von Weiterbildungen.
- Nur kostendeckende Budgets für Weiterbildungsaktivitäten im Spektrum der Arbeitsförderung lassen keine bzw. nur sehr geringe finanzielle Spielräume für Investitionen in die technologische und personelle Ausstattung der Bildungsdienstleister. Selbst wenn Klarheit über die Richtung möglicher Modernisierungen herrschte, ließen sie sich nicht unabhängig von externer Unterstützung verwirklichen.
- Wenn die Anpassungsfähigkeit der Bildungsdienstleister infrage steht, sind auch deren Kooperationsbeziehungen mit der Arbeitsförderung gefährdet. Ihre überwiegenden Einkommensquellen könnten damit erodieren.

Ein weiteres gravierendes Problem besteht – wie bereits beschrieben – darin, die erforderliche Anzahl von Teilnehmenden für Kurse zu gewinnen. Knapp zwei Drittel aller Befragten stimmten der Aussage zu bzw. „eher zu“, dass sie Schwierigkeiten haben, ihre Kurse auszulasten. Ungefähr zum gleichen Anteil wird berichtet, dass Betriebe in geringem Maße Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten nachfragen. Die Neuordnung der Berufe bereitet hingegen nur wenigen Bildungsdienstleistern Schwierigkeiten. Auch dies ist ein Befund, der weitere Fragen aufwirft: Wenn die Neuordnung von Berufen mit der Definition von Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien einhergeht, müssten Bildungsdienstleister, die einen Schwerpunkt in der beruflichen Erstausbildung haben, entsprechende Signale von ihren Kunden und aus geänderten Ausbildungs- und Prüfungsordnungen erhalten. Die qualitativen Untersuchungen deuten zumindest in dem befragten Sample darauf hin, dass die Anforderungen zur Anpassung an den digitalen Wandel in der Arbeitswelt, mit denen die Bildungsdienstleister konfrontiert werden, (bislang) gering ausfallen. Dies könnte bedeuten, dass die Berufsbilder, auf die sich die befragten Bildungsdienstleister konzentrieren, nur gering modernisiert wurden.<sup>25</sup> Eine andere Hypothese wäre, dass Unternehmen, die in diesen Berufen ausbilden, sich an Bildungsdienstleister wenden, die in der Lage sind, digitalisierungsspezifische Inhalte zu vermitteln.<sup>26</sup>

Die sinkende Nachfrage wurde auch mit der Situation auf den Arbeitsmärkten begründet. Wer sich als Bildungsdienstleister auf Maßnahmen der Arbeitsförderung konzentriert und auf Zielgruppen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, ist mit sinkenden Arbeitslosenzahlen

---

<sup>25</sup> Gegen diese Vermutung wiederum spricht, dass gerade im Metall- und Gesundheitsbereich viele Berufe digitale Kompetenzen integriert haben. Dabei handelt es sich um Berufe, in denen auch die befragten Bildungsdienstleister tätig sind.

<sup>26</sup> Eine systematische Auswertung der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen insbesondere in ausgewählten Berufen des Gesundheitswesens und im Metall- und Elektrobereich könnte Anhaltspunkte darüber bringen, ob und welche digitalen Inhalte vermittelt und geprüft werden. In einem weiteren Schritt könnten Schlussfolgerungen für die technologische Ausrüstung der Bildungsdienstleister und der qualifikatorischen Kompetenzen des Lehrpersonals gezogen werden.

konfrontiert. Selbst der Sockel an Langzeitarbeitslosen verringert sich. Folgende Argumente wurden in diesem Zusammenhang vermehrt genannt:

- Aufgrund der sinkenden Arbeitslosenzahlen wird es schwieriger für die Agenturen ausreichend geeignete Teilnehmende zu einem bestimmten Zeitpunkt für bestimmte Orte und für kursförmige Angebote zur Verfügung zu stellen.
- Vermittelbare Arbeitslose machen die Erfahrung, dass sie aufgrund des Arbeitskräftebedarfs in den Betrieben auch ohne Weiterbildung eingestellt und dann im Unternehmen eingearbeitet und angelernt werden. Dies stellt die Notwendigkeit einer vorherigen Qualifizierung in Frage.
- Als „Bestandskunden“ bleiben vor allem jene Langzeitarbeitslosen zurück, die von der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht profitieren konnten. Sie haben oft multiple Vermittlungshemmnisse und benötigen daher auch eine intensivere Vorbereitung auf einen eventuellen beruflichen Wiedereinstieg (Ängste, fehlendes Selbstvertrauen ...). Weiterbildung für diese Zielgruppen muss deshalb sozialpädagogisch abgestützt werden: „Fragen der Lebensführung und der Beschäftigungsfähigkeit“ sind weiterhin wichtig und bleiben als Aufgaben der Bildungsdienstleister bestehen.

Im Marktsegment der betrieblichen Weiterbildung stehen einer Ausweitung der (privaten, betrieblichen) Weiterbildungsnachfrage einige Faktoren entgegen:

- Aufgrund der positiven wirtschaftlichen Situation ist die Auslastung der Betriebe hoch; bei gleichzeitigen Fachkräfteengpässen sinkt die Bereitschaft und Möglichkeit, Ressourcen und Zeit für „Lernzeiten“ bereitzustellen;
- der Bildung von gruppenförmigen Kursen zur Weiterbildung von Beschäftigten stehen auch wirtschaftsstrukturelle Faktoren entgegen, wie vor allem die kleinbetriebliche Struktur, die fehlenden industriellen Kerne/Cluster sowie die Konkurrenz zwischen den Unternehmen. Erschwerend kommen in den eher ländlich geprägten und wirtschaftsstruktur-schwachen Regionen die weiten Fahrtwege bei einem ungenügenden Mobilitätsangebot im ÖPNV hinzu.
- KMU verfolgen in der Regel keine langfristige Strategie der Personalentwicklung. Weiterbildung werde ad hoc umgesetzt im Gefolge von Investitionen und technischen Neuerungen. Die Betriebe erhalten Anwendungsschulungen, die i.d.R. als Servicepaket zur Investition gehören und von den Technologieherstellern durchgeführt werden. Fragen der betrieblichen Organisation, Kommunikation und Personalentwicklung, die im Zuge der Einführung neuer Technologien entstehen, werden von den Betrieben ggf. als Problem wahrgenommen, dass durch Beratung gelöst werden kann, nicht aber als Bildungsproblem, zu dessen Lösung das Personal weitergebildet werden sollte.

In den Fallstudien wurde deutlich, dass trotz der skizzierten Trends Präsenzformate nach wie vor eine wichtige Säule in den Geschäftsmodellen der Bildungsdienstleister bleiben. Für die

Teilnehmenden insbesondere unter den Langzeitarbeitslosen und anderen Gruppen mit multiplen Problemlagen sei eine zentrale Ansprechperson notwendig, die anleitet, Probleme klärt und bei Rückfragen zur Verfügung stehe.

Eng verbunden mit der geringen Weiterbildungsnachfrage der Betriebe bzw. deren Beschäftigten ist auch die Unsicherheit darüber, welche Bildungsbedarfe in den Betrieben überhaupt existieren. Dies habe zur Folge, dass auch die Bildungsdienstleister keine Anhaltspunkte darüber erhalten würden, auf welche Inhalte und Formen der Weiterbildung sie sich einzustellen haben. Unter solchen Bedingungen sei es schwierig, betriebliche Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und flexibel auf individuelle betriebliche Bedarfe einzugehen. Folgende Herausforderungen wurden benannt:

- Da Betriebe oft nicht in der Lage sind, ihren Weiterbildungsbedarf zu definieren, könnten grundsätzlich Bildungsträger eine Bedarfsanalyse und Beratung für Betriebe vornehmen. Unklar sei jedoch, wer diese Dienstleistung in welcher Höhe vergüten soll.
- Mit dem Perspektivenwechsel auf Unternehmen verändert sich auch die Aufgabenstellung für die Bildungsdienstleister: Diese müssten sehr flexibel auf die Wünsche der Betriebe eingehen und in der Lage sein, individuelle Angebote für einzelne Betriebe (mit z. B. Weiterbildungen für 2 oder 3 Mitarbeiter/-innen) zu realisieren.
- Bildungsdienstleister stünden vor der Aufgabe, betriebsinterne Veränderungsprozesse zu begleiten durch berufsbegleitende, betriebsnahe bis hin zu betriebsintegrierten „on the Job“-Weiterbildungsangeboten.

In den Fallstudien wurde zum Teil darauf verwiesen, dass die Übernahme einer solchen umfassenden Prozessbegleitung unter den aktuellen organisatorischen Rahmenbedingungen nur ausgesprochen schwierig umzusetzen sei. Um an dieser Schnittstelle von Begleitung und Weiterbildung sinnvoll arbeiten und beraten zu können „sei allerdings ein ganz anderes Personal notwendig. Dem aktuellen Personal fehle im besagten Fall technisches Spezialwissen. Es sei auch nicht absehbar, dass dies sich verändern könnte. „Firmen möchten, so ist meine Erfahrung, es eher speziell haben. Dass man sehr tief ins Produkt einsteigt.“ (Interview 8)

### 6.3 Betriebswirtschaftliche Herausforderungen

Wie oben bereits beschrieben, sind die meisten Bildungsdienstleister vollständig oder zu einem Großteil von öffentlichen Finanzierungsquellen abhängig. In den Fallstudien wurde mehrfach darauf aufmerksam gemacht, dass die Bildungsdienstleister aufgrund der Finanzierungsstruktur über öffentliche Fördermittel und die Orientierung auf Ausschreibungen und den damit verbundenen Kostenwettbewerb nach unten kaum/nicht über eigene finanzielle Ressourcen verfügen, um gezielt Geschäftsfelder zu entwickeln oder allein aus Eigenmitteln etwas Neues auf die Beine zu stellen. Dies wird anhand eines Zitas deutlich:

*„Egal ob Kunden aus regionalen Firmen kommen oder Maßnahmen der BA umgesetzt werden, die Einnahmen aus den Kursen sind gering; Dozenten können nur mit bestimmten*

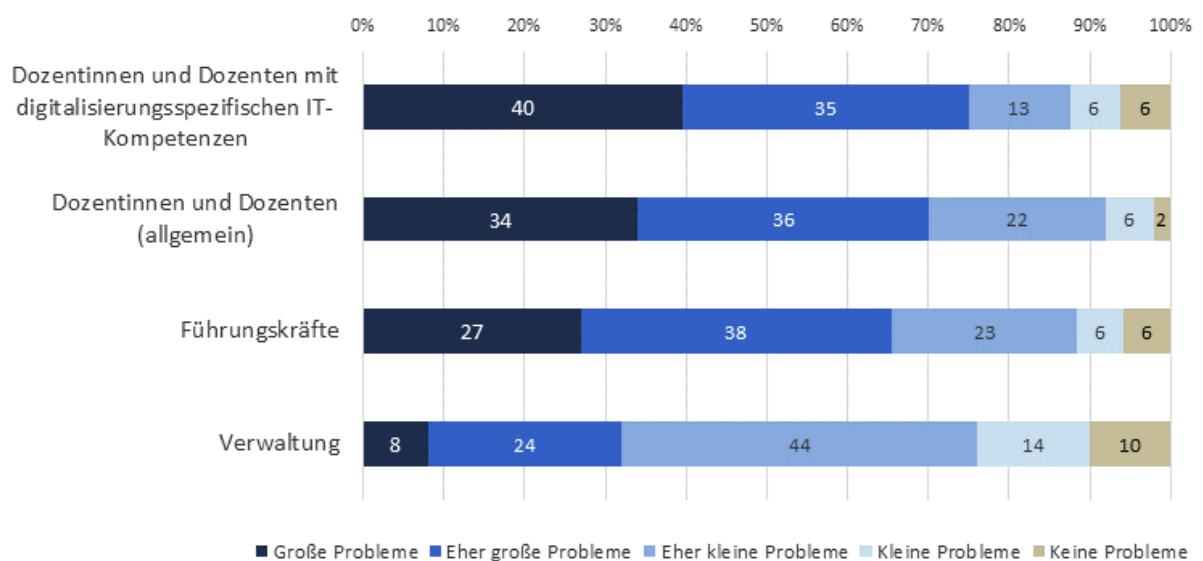
*Honoraren entlohnt werden, die Einnahmen aus den Kostensätzen der Kunden decken gerade so die Kosten für Dozenten und Ausstattung.“ (Interview 5)*

Diese Einschätzungen aus den Fallstudien werden in der Onlinebefragung recht eindeutig bestätigt (Abbildung 15). Neben finanziellen Restriktionen ist aus Sicht fast aller Expertinnen und Experten ein ganz wesentlicher Hemmschuh für die Weiterentwicklung des Bildungsmarktes das aktuelle, vor allem aber das perspektivische Fehlen geeigneter Dozentinnen und Dozenten oder von anderen Fachkräften. Diese Einschätzung wird von ganz unterschiedlichen Akteuren getroffen und trifft sowohl auf Bildungsdienstleister als auch auf Bildungseinrichtungen im Bereich der Grundversorgung zu. So rechnen rund zwei Drittel der antwortenden Bildungsdienstleister damit, für die Bewältigung der genannten Herausforderungen geeignetes Personal zu finden (Abbildung 18). Nur 12 % gehen von geringen oder sehr geringen Problemen aus. Diese skeptische Gesamteinschätzung trifft vor allem auf Dozentinnen und Dozenten mit und ohne IT-Kompetenzen und auf Führungskräfte zu. Lediglich Verwaltungsfachkräfte bereiten den Bildungsdienstleistern offenbar keine Probleme bei der Personalgewinnung.

#### Abbildung 18: Erwartete Probleme bei der Personalgewinnung

Bei welchen Beschäftigtengruppen rechnen Sie mit Problemen bei der Personalgewinnung?

n = 52



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Die kaum feststellbaren Unterschiede bei Dozentinnen und Dozenten mit und ohne digitalisierungsspezifischen IT-Kompetenzen lassen die Interpretation zu, dass die Bildungsdienstleister ganz übergreifend von Problemen bei der Personalrekrutierung ausgehen. Ob digitalisierungsspezifische Kompetenzen vorhanden sind oder nicht, spielt ggf. deshalb keine so große Rolle, weil die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen (und damit auch der in diesem Zusammenhang stehende Personalbedarf) für die Bildungsdienstleister noch nicht vollständig absehbar sind.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung wurden in den Fallstudien weiter unterfüttert. So wurde auch hier auf Schwierigkeiten verwiesen, Personen für den Beruf des Weiterbildungspädagogen zu finden. Es seien kaum noch Generalisten verfügbar, die neben den pädagogischen Kenntnissen sich auch das erforderliche technische Know-how aneignen wollen. Relevant ist dabei, dass nicht nur Bildungsdienstleister über solche Schwierigkeiten berichten, sondern auch andere Institutionen, die ebenfalls mit der Ausbildung junger Menschen zu tun haben. Dementsprechend würden nicht nur die Bildungsdienstleister untereinander um geeignete Dozentinnen und Dozenten konkurrieren, sondern auch mit anderen Institutionen.

Als Beispiele wurden in den Interviews genannt:

- In den OSZ würden zahlreiche Quereinsteiger eingestellt. Diese Personen kämen grundsätzlich auch für Bildungsdienstleister als Beschäftigte in Frage. Aufgrund der besseren Entlohnung und der langfristigen Perspektive entscheiden sich diese eher für eine Anstellung beim OSZ als bei einem Bildungsdienstleister.
- Auch zwischen den verschiedenen Förderprogrammen wird mit unterschiedlichen Kosten- bzw. Honorarsätzen gearbeitet und damit um geeignete Dozenten und Dozentinnen konkurriert: So wurde darauf verwiesen, dass mit den Kursen für Geflüchtete 35 Euro pro Stunde als Honorar gezahlt – ein Stundensatz, der deutlich über dem Durchschnittssatz des in Frage stehenden Bildungsdienstleister lag. Hier seien von der Politik Signale gesetzt worden, die einige Bildungsanbieter vor enorme Probleme stellen.
- Auch die Konkurrenz zu Berlin mit oftmals höheren Löhnen stellt die Bildungsdienstleister vor Probleme.

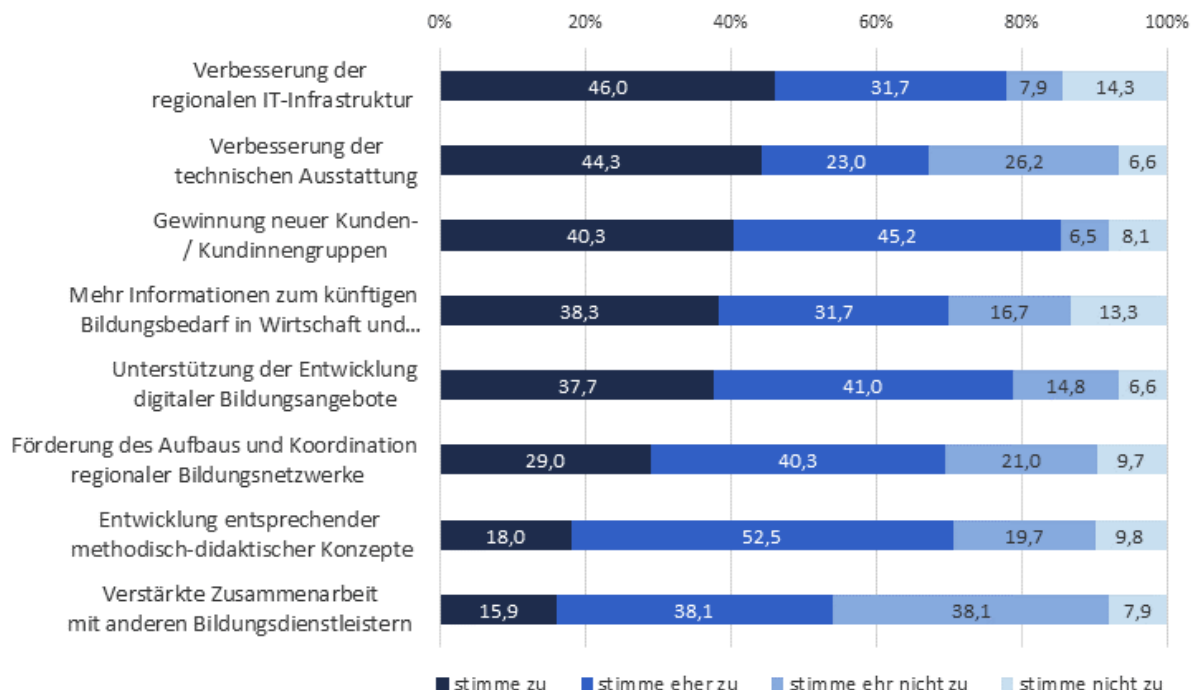
#### **6.4 Umgang mit den Herausforderungen**

Die Bildungsdienstleister wurden nicht nur danach gefragt, welche aktuellen Herausforderungen bestehen, sondern auch welche Maßnahmen zum Umgang mit den anvisierten Herausforderungen notwendig sind. Vor allem die technische Ausstattung sowohl intern als auch regional, die Gewinnung neuer Kundengruppen sowie die Gewinnung von mehr Informationen zum künftigen Bildungsbedarf in Wirtschaft und Gesellschaft wurden als wichtige Handlungsfelder für die Zukunft benannt. Demgegenüber spielen Fragen der verstärkten Kooperation oder die Entwicklung neuer methodisch-didaktischer Konzepte eine untergeordnete Rolle, wie Abbildung 19 zeigt.

**Abbildung 19: Umgang mit Herausforderungen**

Was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um den Herausforderungen zu begegnen?

n = 63



Quelle: Befragung der Bildungsdienstleister in Brandenburg, eigene Berechnung und Darstellung

Die Einschätzungen der Online-Befragung wurden durch die interviewten Expertinnen und Experten sowie die Fallstudien bestätigt. So wurde auch von diesen befragten Personengruppen der möglichst flächendeckende Ausbau der Breitbandinfrastruktur im Land Brandenburg als notwendige Voraussetzung angesehen, um Digitalisierung sowohl im Sinne digitaler Weiterbildungsangebote als auch im Sinne der Digitalisierung von Geschäftsprozessen in Unternehmen überhaupt erst möglich zu machen. Entsprechend hoch wurde auch der erforderliche Investitionsbedarf in die Hardware und die IT-Strukturen bei den Bildungsdienstleistern eingeschätzt, der nicht ohne eine finanzielle Unterstützung und Fördermittel zu stemmen sei.

Seitens der Interviewpartner in den Expertengesprächen wurde aufgrund des zurückgehenden Marktvolumens ebenfalls darauf abgestellt, dass sich die Bildungsdienstleister weitere Kundengruppen erschließen müssen. Hierzu seien weiterhin eine stärkere Diversifizierung und eine engere Zusammenarbeit mit den Unternehmen erforderlich, um darüber Aufträge zu akquirieren. Das Potenzial für eine steigende betriebliche Weiterbildungsnachfrage sei in den nächsten Jahren prinzipiell im Land Brandenburg gegeben. Dies wurde nicht nur auf den wirtschaftlichen Strukturwandel und die damit verbundenen qualifikatorischen Anpassungen der Beschäftigten zurückgeführt. Es bestehen schon jetzt Fachkräfteengpässe in einzelnen Berufen und Gewerken. Die praktizierte Vermittlung von Un- und Angelernten auf Einfacharbeitsplätze bedarf einer entsprechenden Nachqualifizierung, um für diese Beschäftigtengruppen eine nachhaltige Beschäftigung zu sichern. Zusätzlich nehme der altersbedingte Ersatzbedarf

an Fachkräften in den nächsten Jahren weiter zu und führe zu einem steigenden Weiterbildungsbedarf für die dann nachrückenden Arbeitskräfte.

Das Erschließen neuer Kunden und Geschäftsfelder bedeutet aber nicht die bestehenden Geschäftsfelder aufzugeben. In den Bereichen der sozial-integrativen Leistungen und der damit verbundenen Bildungsdienstleistungen verfügten die Bildungsdienstleister über ein Alleinstellungsmerkmal. Gerade aus der Perspektive der Träger der Leistungen nach SGB II und III bestehen auch weiterhin für die Bildungsdienstleister wichtige Aufgabenfelder bei der Integration und (Weiter)Bildung für die Zielgruppen der lernschwächeren, wenig motivierten und persönlich instabilen Teilnehmenden. Hier verfügten Bildungsdienstleister über die notwendigen Erfahrungen und die sozialpädagogischen Kompetenzen, um diese Aufgaben zu meistern. Auch die lokal begrenzten Angebote in den Geschäftsfeldern der Kinder- und Jugendprojekte (z. B. Eltern-Kind-Projekte, Angebote der Familienhilfe) bleiben auch weiterhin ein wichtiges Standbein für einige Bildungsdienstleister. Gerade in den strukturschwachen Räumen drohe auch keine Konkurrenz größerer Anbieter in diesem Geschäftsfeld.

Die Kooperation und Vernetzung zwischen Bildungsdienstleistern stellt einen weiteren Ansatzpunkt dar, um durch die Bündelung von Ressourcen die Bandbreite der Angebote zu erhöhen. Wenn Bildungsdienstleister kooperieren und sich in Weiterbildungsverbänden organisieren, können sie zudem ihre Angebote wirtschaftlicher betreiben. In einigen Fällen wurde in den Expertengesprächen auf solche schon bestehenden Ansätze verwiesen. Die Bildungsanbieter einer Region arbeiten z. B. zusammen, um bildungsinteressierte Kunden bzw. Teilnehmende jeweils auf die Angebote des anderen Bildungsdienstleisters hinzuweisen, um so dem Problem der fehlenden kritischen Masse an Teilnehmenden für das klassische Präsenzlernen in Kursen zu begegnen. Weitergehende Kooperationen und Verbundlösungen, die auch die Anschaffung und Nutzung von Maschinen, Werkstätten und spezifischen Digitalisierungsangeboten im Pool lösen, bestanden hingegen nicht. Gleichwohl wird in einer solchen trägerübergreifenden Kooperation bei trägerspezifischen Spezialisierungen ein Lösungsansatz gesehen, die investiven und betriebswirtschaftlichen Ressourcenbelastung für den einzelnen Bildungsdienstleister zu reduzieren und gleichzeitig in und für die jeweilige Region ein adäquates und umfangreiches Bildungsangebot bereitzustellen. Auch die Herausforderungen, die mit der Digitalisierung verbunden sind, könnten ähnlich gehandhabt werden wie dies schon in der Verbundausbildung anzutreffen ist oder wie die oftmals anzutreffende Spezialisierung der Bildungsdienstleister auf bestimmte Berufsgruppen der kaufmännischen, der gewerblich-technischen sowie der sozialen, pflegerischen Berufe zeigt.

Die Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung bestehen zunächst in den erforderlichen umfangreichen Investitionen in die technische Ausstattung und in das Personal. Nach Einschätzung der interviewten Experten werden digitale Lehr- und Lernformen die klassischen Präsenzformate nicht ersetzen, sondern diese ergänzen:

*„Traditionelle Strukturen und Methoden des Lernens werden neben den neuen und digital vermittelten Methoden und Instrumenten umgesetzt werden.“ (Interview 17)*

Dies wird auch durch die Erfahrungen der Bildungsanbieter bestätigt, die mit verschiedenen Lehr- und Lernmethoden arbeiten. Der Methodenmix und der damit verbundene Wechsel von webbasierten Trainingsinhalten mit Phasen des Frontalunterrichts sowie nachfrageorientierten Unterrichtseinheiten und Vertiefungsphasen bringe erst den Lernerfolg bei beruflichen Weiterbildungen. Eine ausschließliche Nutzung webbasierter Lehrmethoden sei für viele Teilnehmende schwer zu bewältigen und werde weder von den Zielgruppen noch von den Firmen z. B. im Rahmen von Firmenschulungen nachgefragt.

Auch wenn durch die Digitalisierung bestehende Lehr- und Lernformen nicht ersetzt werden, so ergeben sich aus der Digitalisierung doch spezifische Herausforderungen, die von den Bildungsdienstleistern beachtliche Anstrengungen und Investitionen in die technische Ausstattung, die Qualifikation ihres Personals sowie die Entwicklung von Lerninhalten und -methoden erforderlich machen. Dieser mit diesen Herausforderungen rund um die Digitalisierung verbundene Aufwand werde vielfach unterschätzt. Neben den erforderlichen Ressourcen und dem Know-How erfordere die Bewältigung dieser Herausforderungen mithin auch einen langen Atem, d. h. eine langfristige geschäftsstrategische Ausrichtung des Bildungsdienstleisters.

Insgesamt sehen die Expertinnen und Experten mit der Digitalisierung auch Chancen für den Bildungsmarkt und die Bildungsdienstleister. Gerade für die ländlich geprägten Regionen Brandenburgs können ortsunabhängige, digitalisierte Lehr- und Lernformate prinzipiell helfen, die Standortnachteile peripherer, ländlich geprägter und überwiegend kleinbetrieblich strukturierter Regionen Brandenburgs zu kompensieren, um auch dort Weiterbildungsangebote zu unterbreiten. Dabei ist aber davon auszugehen, dass die Bildungsdienstleister in der Breite und in der Fläche auch weiterhin eher niedrigschwellige Marktsegmente bedienen werden, wie z. B. das Erlernen von bestimmten Standardprogrammen oder digitale Einstiegsangebote für die weniger technikaffinen Zielgruppen.

Aufgrund der betrieblichen Größenstrukturen im Land Brandenburg und der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung bestehe ein Bedarf und ein potenzielles Geschäftsfeld für Bildungsdienstleister in Zukunft auch darin, betriebliche Digitalisierungsbedarfe zu identifizieren und den Betrieben Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Eine wichtige Rolle spielen dabei Kooperationen zwischen Hochschulen, wirtschaftsnahen Einrichtungen, Unternehmen und Bildungsdienstleistern. Entsprechende Modellversuche werden u.a. in den Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren umgesetzt, von denen eines auch in Cottbus arbeitet. Anhand von „Demonstratoren“ erhalten dort Handwerksbetriebe im Rahmen von Informationsveranstaltungen Einblicke in Digitalisierungsmöglichkeiten; dabei werden betriebliche Anwendungsmöglichkeiten veranschaulicht, Qualifizierungsmöglichkeiten aufgezeigt und betriebliche Entwicklungsperspektiven skizziert.

Wie Institutionen der Bildungsforschung mit wirtschaftsnahen Akteuren und Bildungsdienstleistern an der Entwicklung von neuen Formen und Inhalten der Weiterbildung zusammenarbeiten können, wird auch an einem Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung deutlich, das im Förderschwerpunkt „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ entwickelt wurde. Dabei handelt es sich um den Versuch, ein modulares



Programm zur Qualifizierung und Professionalisierung von Weiterbildungspersonal im Energietechniksektor Berlin-Brandenburgs zu entwickeln und zu erproben. Im Ergebnis entstanden Instrumentarien, die vor allem kleine und mittelständische Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer nebenberuflich tätigen Weiterbildnerinnen und -bildner unterstützen.<sup>27</sup>

Eine Chance für Bildungsdienstleister bestehe in der Digitalisierung vor allem dann, wenn Digitalisierung nicht auf die technischen Komponenten reduziert werde. Die Organisation und Vernetzung von Prozessen bis hin zur Etablierung von Prozessketten erfordere eben nicht nur ein technisches Wissen sondern auch das entsprechende organisationale Know-How. Hierin könnte ein weiteres Geschäftsfeld bestehen, auf dem Bildungsdienstleister in Kooperation mit Partnern ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Gestaltung von Lernprozessen einbringen können.

## 7. Handlungsbedarfe aus der Sicht von Bildungsdienstleistern

Ob die Bildungsdienstleister die vielfältigen Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen können, oder ob sie auch gezielte Unterstützung und finanzielle Hilfen brauchen, wurden die Expertinnen und Experten im Rahmen der Fallstudien sowie die Bildungsdienstleister im Rahmen der Online-Befragung befragt. Von den 66 Bildungsdienstleistern, die sich an der Befragung beteiligten, machten dazu 13 nähere Angaben, in einem dafür vorgesehenen offenen Textfeld. Dabei gab es einzelne Bildungsdienstleister, die sich als Unternehmen selbst in der Verantwortung und in der Lage sahen, für eine adäquate und zukunftsfeste Ausstattung des Unternehmens zu sorgen und die erforderlichen unternehmerischen Veränderungsprozesse aus eigener Kraft zu bewältigen. Das Gros der Bildungsdienstleister und Expertinnen und Experten sahen demgegenüber sehr wohl Unterstützungsbedarfe seitens der öffentlichen Hand. Die Einzelaussagen und verschiedenen Aspekte lassen sich dabei zu dem folgenden Gesamtbild der genannten Unterstützungsbedarfe und Anforderungen verdichten.

### *Weiterbildung gleichrangig mit der Vermittlung in Arbeit umsetzen*

Weiterbildung solle nicht allein dem Markt überlassen bleiben. Vielmehr sollte lebenslanges Lernen als Daueraufgabe und der Erhalt und die Stärkung einer erfolgreichen und qualitätsgerechten Weiterbildungsstruktur als (landes)politisches Ziel verstanden und formuliert werden. Das zieht auch eine strukturpolitische Verantwortung des Landes für seine Weiterbildungslandschaft nach sich.

*„Bildung sollte einen höheren Stellenwert erreichen und nicht davon abhängig sein, wie die Auftragslage im Unternehmen ist bzw. wie viele freie Arbeitsplätze die Wirtschaft an die BA gemeldet hat. (Argument der Unternehmen: Wir haben so viel zu tun, dass keine Zeit für Weiterbildung bleibt, Argument der BA in der Praxis: Es gibt so viel freie Arbeits-*

---

<sup>27</sup> [https://www.weiterbildungssystem-energietechnik.de/assets/images/Dokumente/Zuordnungshilfe\\_Technologiefelder%20des%20WBS\\_02-2014.pdf](https://www.weiterbildungssystem-energietechnik.de/assets/images/Dokumente/Zuordnungshilfe_Technologiefelder%20des%20WBS_02-2014.pdf)

*plätze. Die gilt es zu besetzen. Bildung ist zweitrangig.) - "Lebenslanges Lernen" sollte permanent stattfinden und nicht bedarfsorientiert." (Offene Antwort aus der Online-Befragung)*

Diese übergreifende Zielstellung begründet auch die Interventionen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite des (Weiter)Bildungsmarktes. Konkrete Handlungs- und Unterstützungsbedarfe, die auf die Angebotsseite zielen, wurden dabei in Bezug auf die Förderung von Investitionen sowie die Qualifizierung und Bezahlung des Personals bei den Bildungsdienstleistern genannt.

#### *Unterstützung der technologischen Ausstattung von Weiterbildungseinrichtungen*

Generell gelte es mehr in Bildungsinfrastrukturen zu investieren und dabei auch die Investitionen in die Ausstattung der Bildungsdienstleister im Besonderen zu unterstützen. Zwar sei die Sicherung und Erneuerung der technischen Ausstattung grundsätzlich Sache und Aufgabe der Bildungsdienstleister selbst. Allerdings sind größere Investitionen nicht allein aus den erzielten Überschüssen oder aus den Projektfinanzierungen realisierbar. Dabei geht es nicht nur um Bildungsangebote, die im Zuge der Digitalisierung der Bildungsangebote aktualisiert werden müssen, sondern vor allem um die technische Ausstattung von Bildungsdienstleistern, die insbesondere im gewerblich-technischen Bereich in Werkstätten, Maschinen und Geräten investieren müssen. Zwar stehen hierfür auch Fördermöglichkeiten zur Verfügung, für deren Inanspruchnahme aber ein hoher Eigenanteil aufzubringen ist. Deshalb bedürfe es nach der Einschätzung der Bildungsdienstleister zusätzlicher Unterstützungen und Fördermittel, zu deren Ausgestaltung und Instrumentierung aber keine weitergehenden Ausführungen gemacht wurden.

#### *Unterstützung bei der Fachkräftesicherung in der Weiterbildung*

Ein zweiter Ansatzpunkt für mögliche Unterstützungen setzt am Fachkräftebedarf an, der von den meisten Bildungsdienstleistern als große Herausforderung benannt wurde. Konkret wurde Handlungs- bzw. Unterstützungsbedarf in den folgenden Punkten gesehen:

- Um langfristig das vorhandene Personal halten und neue Fachkräfte gewinnen zu können, bedarf es einer Erhöhung der Honorar- und Stundensätze. Diese seien zu niedrig kalkuliert und decken oftmals nicht den erforderlichen Aufwand der Bildungsdienstleister ab. Bei den freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter komme die Besonderheit hinzu, dass die erforderliche Vorbereitungszeit nicht als Arbeitszeit zähle und damit zu Lasten der Honorare gehe. Bisher stehe hier noch die „Selbstausschöpfung auf der Tagesordnung.“
- Für die Weiterbildung des Personals bei den Bildungsdienstleistern müssten mehr Fördermittel zur Verfügung gestellt werden. Dies sei notwendig, um sowohl die digitalen Kompetenzen der Lehrenden zu erhöhen als auch die Methodenkompetenz für digitale oder Blended Learning-Konzepte zu verbessern. Insgesamt könne die Weiterbildung des Fachpersonals auch dazu beitragen, die Entwicklung und Umsetzung guter Weiterbildungskonzepte zu unterstützen und zu befördern.

- Aufgrund des von den Bildungsdienstleistern genannten Nachwuchskräfteproblems wurde auch die Unterstützung bei der Ausbildung des Fachkräftenachwuchses durch eine „Ausbildungsinitiative Erzieher, Sozialpädagogen“ seitens des Landes oder des Bundes angeregt (Offene Antworten aus der Online-Befragung).

#### *Einführung von Qualitäts- und Prozessmanagementsystemen in der Weiterbildung*

Um das Zusammenspiel von technischen, personellen und organisationalen Komponenten zu verbessern, sei die Einführung von Qualitäts- und Prozessmanagementsystemen auch bei Bildungsdienstleistern sinnvoll. Die Einführung solcher Systeme könnten sich aber nur die größeren Anbieter leisten. Um auch die Vielfalt in der Landschaft der Bildungsdienstleister zu erhalten sollten insbesondere kleinere Bildungsdienstleister bei der Einführung und Umsetzung solcher Managementsysteme finanziell unterstützt werden.

#### *Ausweitung der Weiterbildungsnachfrage der Arbeitsförderung*

Unterstützungsbedarfe, die auf die Stärkung der Nachfrageseite des (Weiter)Bildungsmarktes abzielen, wurden von den Interviewpartnern und in der Onlinebefragung in den folgenden Interventionsansätzen gesehen:

- Eine Stabilisierung, Verstetigung und möglichst eine Ausweitung der Nachfrage nach Weiterbildung sei erforderlich, um die Weiterbildungsstrukturen zu erhalten. Dazu sei eine Ausweitung der öffentlich finanzierten Nachfrage vor allem seitens der Träger der Leistungen des SGB II und III aber auch seitens des Landes erforderlich. Diese könnten Anreize setzen und finanzielle Unterstützungen für individuelle Weiterbildungen geben, indem z. B. die Ausgabe von Weiterbildungsgutscheine des Landes Brandenburg ausgeweitet werde. Mit der Überarbeitung der Weiterbildungsrichtlinie im Land Brandenburg wurde hingegen der aufzubringende Eigenanteil von 30 auf 50 Prozent erhöht.<sup>28</sup> Dies sei das falsche Signal in Richtung Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Seite, um die Weiterbildungsbereitschaft zu erhöhen.
- Im Interesse einer nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt für Arbeitslose wurde die Forderung insbesondere an die Arbeitsagenturen und Jobcenter gestellt, dass die Bildungsarbeit Vorrang vor der schnellen Integration in den Arbeitsmarkt haben sollte. „Ansonsten werden vorrangig niedrigschwellige Jobs und oftmals auch saisonale oder prekäre Arbeitsverhältnisse bedient, die aber oft genug keine wirkliche Zukunft für den Betroffenen darstellen.“ (Offene Antwort aus der Online-Befragung)

---

<sup>28</sup> Nach Einschätzung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg ist die Nachfrage nach Weiterbildungsgutscheinen auch nach der Erhöhung des Eigenanteils sehr hoch.

- Auch mit der geplanten Einführung einer Weiterbildungsberatung bei den Agenturen für Arbeit, die sowohl Erwerbstätigen als auch Erwerbslosen kostenfrei offen stehen soll, erhofften sich einige der interviewten Gesprächspartner einen Impuls, der zu einer Erhöhung der beruflichen Weiterbildungsbeteiligung beitragen könnte.

## 8. Schlussfolgerungen

### 8.1 Digitalisierung und Weiterbildung

#### *Auswirkungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse auf Weiterbildungsangebote*

Die empirischen Analysen haben ergeben, dass ein breites Spektrum von Bildungsdienstleistern regionalstrukturelle Funktionen übernimmt. Sie werden zum größten Teil, jedoch nicht ausschließlich, von Einrichtungen umgesetzt, die ihre Lernangebote auf Arbeitslose und andere Zielgruppen der Arbeitsförderung ausrichten. Wiederum ein Teil von ihnen rundet dieses Lernangebot mit sozialen und kulturellen Dienstleistungen für Kommunen und Landkreise ab. Sie arbeiten daher größtenteils für öffentliche Auftraggeber und sind abhängig von öffentlichen Mitteln, mithin von geschäftspolitischen Entscheidungen der Arbeitsförderung über Art und Umfang von Weiterbildungsleistungen. Aus diesen Einrichtungen kommen bislang keine oder nur wenige Impulse zur Anpassung von Lernangeboten und -formen an den digitalen Wandel. Unter der Voraussetzung, dass auch künftig Weiterbildung für Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik angeboten und nachgefragt wird, sind Bildungsdienstleister, die den größten Umsatzanteil mit der Arbeitsförderung machen, (noch) nicht direkt von den technologischen Entwicklungen bedroht. Auch die Bedeutung dieser Bildungsdienstleister für die regionale soziale und wirtschaftsnahe Infrastruktur scheint damit nicht gefährdet zu sein.

Dies bedeutet jedoch umgekehrt, dass ein großer Teil der Bildungsdienstleister nichts oder nur wenig von digitalen Entwicklungen und ihren Auswirkungen auf betriebliche Qualifikationsbedarfe erfährt. Der Grund dafür liegt aber nicht nur in der Orientierung auf öffentliche Auftraggeber, sondern auch darin, dass es für Betriebe schwierig ist, ihren digitalisierungsspezifischen Weiterbildungsbedarf zu definieren. Ohne Signale von (potenziellen) Weiterbildungskunden lässt sich aber für Bildungsdienstleister auch keine Richtung ablesen, in die sie künftig Lernangebote weiterentwickeln sollten. Ohne Modernisierungsdruck besteht daher die Gefahr, dass Bildungsdienstleister von der technologischen Entwicklung abgekoppelt bleiben oder werden. Ein Problem, das ebenso gravierende Folgen haben kann, wie ein starker Anpassungsdruck, der von Bildungsdienstleistern nicht ohne Unterstützung bewältigt werden könnte.

#### *Auswirkungen der Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt*

In der Weiterbildungslandschaft wird die Konkurrenz von Bildungsdienstleistern, die mit einem Standardangebot ohne regionale Verankerung bundesweit aktiv werden und einen Teil der lokalen Infrastruktur nur zeitweise anmieten, als bedrohlich wahrgenommen. Zugleich halten diese Bildungsdienstleister digitale Lernangebote vor und nutzen digitale Medien, um

Lerninhalte zu vermitteln. Wenn die technologische Kompetenz einhergeht mit Ressourcen für Investitionen in neue Standorte und Niederlassungen, können sowohl Skalen- als auch Produktivitätsvorteile realisiert werden. Mit ihren Wettbewerbsvorsprüngen können sie günstigere Lernangebote entwickeln und so die Nachfrage nach Weiterbildung leichter abschöpfen, als traditionelle Bildungsträger. Ebenso ist es wahrscheinlich, dass die moderne Konkurrenz durch eine größere betriebliche Nähe schneller auf umsatzrelevante Digitalisierungstrends reagieren kann, als traditionell ausgerichtete Bildungsdienstleister.

Die Konkurrenz dieser Bildungseinrichtungen ist in verschiedenen Regionen des Landes zu spüren, je nach ihrem Standort und der Zahl ihrer Niederlassungen. Inwieweit dieser Umstand jedoch dazu führt, dass Bildungsdienstleister, die für die Arbeitsförderung arbeiten und darüber hinaus auch soziale und kulturelle Angebote für die Region umsetzen, in ihrer Existenz bedroht sind, lässt sich mit den bisherigen empirischen Befunden nicht konkretisieren. Durchaus denkbar wäre, dass schon heute wettbewerbsfähigere Bildungsdienstleister Teile des Marktes für öffentliche Ausschreibungen der Arbeitsförderung übernehmen. Inwieweit damit auch die nicht bildungsbezogenen, kommunalen und Gemeinwesen bezogenen Aufgaben übernommen werden, lässt sich aus heutiger Perspektive nicht sagen. Einerseits hat die Untersuchung gezeigt, dass Bildungsdienstleister, bei denen private Finanzierungsquellen einen erheblichen Anteil ausmachen, ebenfalls zusätzliche soziale und kulturelle Dienstleistungen anbieten. Andererseits wurden die zusätzlichen und nicht bildungsbezogenen Aufgaben von Bildungsdienstleistern aus wirtschaftlichen Zwängen übernommen. Wenn also die Wettbewerbsposition im Bildungsbereich gut ist, müssen Bildungsdienstleister nicht weitere Geschäftsfelder integrieren. Dies wiederum könnte zur Folge haben, dass es weniger Einrichtungen gibt, die Kommunen und Landkreise bei ihren kommunalen und Gemeinwesen bezogenen Aufgaben unterstützen.

## **8.2 Entwicklung von Handlungsfeldern zur Unterstützung der Anpassungsfähigkeit von Bildungsdienstleistern**

Grundsätzlich haben Empfehlungen in einem sich rasch ändernden Feld ein hohes Irrtumswisiko. Deswegen sollen hier auch nur allgemeine Ansatzpunkte formuliert werden, die dazu beitragen können, die Orientierung im Feld der Weiterbildung zu verbessern. Die Suche nach Handlungsfeldern für Interventionen sollte auf der Grundlage eines breiten Partizipationsprozesses durchgeführt werden, um möglichst viele Perspektiven und Interessen zu hören und berücksichtigen zu können. Grundsätzlich erscheint es auch sinnvoll, auf vorhandene Instrumente und Verfahren der Beratung (WFBB), der Vernetzung (vorhandene Netzwerke zur Fachkräftesicherung) und der Förderung von modellhaften Ansätzen zurückzugreifen (Sozialpartnerrichtlinie, Bundesmittel zur Förderung innovativer Modellprojekte), anstatt sich mit neuen Instrumenten auf bestimmte Interventionen festzulegen.

Die folgenden Vorschläge zielen darauf, die Anpassung von Bildungsdienstleistern an den digitalen Wandel in der Arbeitswelt zu unterstützen, damit insbesondere jenes Spektrum, das

bislang wenig Hinweise auf betriebliche Modernisierungen und den damit verbundenen Qualifikationsbedarf erhält, sich besser über Trends und Richtungen der Weiterbildung orientieren kann.

Grundsätzlich schließen die Vorschläge auch das Spektrum der Bildungsdienstleister ein, die ihre Identität aus ihrer regionalen Verankerung und ihrem Engagement für die Region beziehen. Damit soll vermieden werden, dass sie von technologischen Entwicklungen abgekoppelt werden, weil sie aus ihrem Kundenumfeld wenig oder nichts darüber erfahren.

### ***Unterstützung bei der Fachkräftesicherung***

Ein Problem, das von allen Bildungsdienstleistern als besonders dringlich benannt wurde, und zu dem es eine große Übereinstimmung im Hinblick auf die Ursachen gibt, ist der Mangel an geeigneten Fachkräften für das Lehrpersonal. Dabei konkurrieren Bildungsdienstleister nicht nur untereinander um geeignete Fachkräfte, sondern auch mit den anderen öffentlichen Bildungseinrichtungen, wie z. B. den Berufsschulen. Auch die unterschiedlichen Honorarsätze in verschiedenen Förderprogrammen stellen ein Problem dar, um für alle Bildungsangebote geeignetes Lehrpersonal zu finden. Deshalb ist ein wichtiger Ansatz zur Fachkräftesicherung in diesem Segment des Bildungsmarktes, Honorarsätze zu bezahlen, die die Arbeit in diesem Bereich attraktiver machen.

### ***Netzwerke als „Digitalisierungslabore“ nutzen***

Bildungsdienstleister sind sehr gut vernetzt. Dieses Potenzial kann noch intensiver genutzt werden, um sich zum einen auf betriebliche Digitalisierungsprozesse einzustellen und zum anderen um Fachkräfte zu gewinnen. In Brandenburg sind allein in der Datenbank des Innovationsbüros „Fachkräfte für die Region“<sup>29</sup> 33 Fachkräftenetzwerke eingetragen. Sie haben sowohl regionale als auch fachliche und branchenbezogene Schwerpunkte und umfassen i.d.R. verschiedene wirtschaftsnahe Akteure, Einrichtungen der Arbeitsförderung, der Kommunen und z.T. auch Akteure aus Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Schwerpunkte der Fachkräftenetzwerke sind Veranstaltungen, Workshops und Projekte, die Unternehmen und Einrichtungen dabei unterstützen sollen, Fachkräfte zu gewinnen und die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft voranzubringen.

Von der Mitwirkung von Bildungsdienstleistern in den Netzwerken ihrer jeweiligen Regionen sind zwar keine unmittelbaren Folgen für die Fachkräftesicherung oder die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Bildungsdienstleistern zu erwarten. Mittel- und längerfristig dagegen kann sich das Engagement in verschiedener Hinsicht auszahlen:

---

<sup>29</sup> Das Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“ arbeitet im DIHK und im Auftrag des BMAS an der Unterstützung und Professionalisierung regionaler Fachkräftenetzwerke. Es führt dazu umfangreiche Bestandsanalysen von Fachkräftenetzwerken durch, sammelt und strukturiert gute Netzwerkpraxis und unterstützt die Koordinatorinnen und Koordinatoren bei der Professionalisierung der Netzwerkarbeit. Informationen unter <https://www.fachkraeftebuero.de/>

- Innovationswerkstätten und -labore können zur Identifikation möglicher digitaler Qualifizierungsthemen und -formate in Unternehmen der Region beitragen. Netzwerke können als Themenradar dienen, um Hinweise auf die Richtung digitaler Weiterbildung zu erhalten.
- Mit der Beteiligung in regionalen Netzwerken können interessierte Unternehmen identifiziert werden, die motiviert sind, sich bei der Erprobung digitaler Technologien und Prozesse mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten begleiten zu lassen.<sup>30</sup>
- Das Engagement in Netzwerken kann zum Ziel haben, die regionale Wirtschaft gemeinsam auf die Digitalisierung vorzubereiten. Unternehmen sind sich häufig selbst unsicher darüber, welche Möglichkeiten sie mit digitalen Technologien haben und wie sie sie konkret anwenden könnten. So können z.B. Fachkräftenetzwerke in diesem Prozess die Rolle einer Schnittstelle zwischen Unternehmen, Experten und Bildungsdienstleistern übernehmen und mit eigenen Veranstaltungen, Workshops und Seminaren die Unternehmen in der Region für die Anforderungen der Digitalisierung sensibilisieren und Weiterbildungsbedarfe identifizieren. Bildungsdienstleister können diese kooperativen Zusammenhänge dazu nutzen, um **proaktiv die Entwicklung digitalisierungsspezifischer Angebote mit eigenen Impulsen voranzubringen. Hierbei wäre eine sehr enge Abstimmung mit den Arbeitsagenturen und Jobcenter von großer Bedeutung.** Diese können dann gemeinsam mit Partnern in bedarfsgerechte und Weiterbildungsangebote überführt werden.<sup>31</sup>
- Bildungsdienstleister können sich über Informationsveranstaltungen und Fachkräftemesen auch bei Absolventen von Studiengängen und anderen Fachkräften als Arbeitgeber bekannt machen. Fachkräftenetzwerke können sie dabei unterstützen, die passenden Rahmen für geeignete Veranstaltungen zu organisieren.

### Qualifizierung des Personals

Bildungsdienstleister sind in mancherlei Hinsicht „gewöhnliche“ Unternehmen: Auch sie haben einen Weiterbildungsbedarf, häufig sogar für das Management ebenso wie für das Personal. Das Management muss dafür sorgen, dass die richtigen Weichen für die Entwicklung digitaler Lernangebote gestellt werden; das Personal benötigt technologisches Wissen und Know-

---

<sup>30</sup> Ein Beispiel dafür ist das Fachkräftenetzwerk in Ostwestfalen Lippe (OWL). Die Geschäftsstelle des Fachkräftenetzwerkes stellt in Veranstaltungen gute Beispiele aus Unternehmen vor, die ihre Geschäftsprozesse digitalisieren. Zudem bietet es mit Projektentwicklungsworkshops und einem Ideenlabor eine Plattform zur Vernetzung und Weiterentwicklung. In Zusammenarbeit mit dem IT Cluster konnte das Netzwerk Angebote wie den Quick Check, Blended Learning oder Train the Trainer zugänglich machen. Daneben beteiligt sich das Netzwerk an der Initiative „Intelligentes Bildungsnetz OWL“, das entlang der gesamten Bildungskette Qualifizierungsangebote für die Digitalisierung erfassen möchte. Ziel hierbei ist es, diese in einer regionalen Bildungsoffensive zu vereinen. (<https://www.its-owl.de/home/>)

<sup>31</sup> Ein Beispiel dafür ist das Fachkräftenetzwerk Südost-Niedersachsen. Ziel des Netzwerkes ist es, Transparenz über die sich in der Region entwickelnden neuen Qualifizierungs- und Weiterbildungsformate zu schaffen und Handlungssicherheit zu erreichen. Dazu informiert das Netzwerk im Rahmen von Veranstaltungen über Möglichkeiten, Digitalisierungsprozesse zu gestalten. Zudem erarbeitet das Netzwerk – insbesondere in Zusammenarbeit mit regionalen Hochschulen – Modellvorhaben, um Qualifizierungsmaßnahmen für die Digitalisierung zu entwickeln und zu erproben. (<https://www.fachkraeftebuendnisson.de/projekte/digitalisierungslabor/>)

how, um es in geeigneten Curricula weiterzuvermitteln. Weiterbildung findet aber wie in vielen Fällen im informellen Rahmen statt; zumeist als „Training on the Job“. Methoden des Selbstlernens oder die Verwendung lernunterstützender digitaler Angebote kommen selten zum Einsatz. Weiterbildungshemmnisse liegen auch in den Bildungsdienstleistern selbst. Diese sind in vielen Fällen zu klein für maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote: Sie erheben ihre Qualifizierungsbedarfe nicht systematisch oder sind nicht selbstreflexiv weiterbildungsaktiv. Oder es mangelt an den notwendigen Ressourcen für Weiterbildung.

Wenn Bildungsdienstleister ihre Lernmethoden und -instrumente digitalisieren, gehen damit veränderte und neue Anforderungen an die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten und an das Weiterbildungspersonal einher. Um die digitalen Medien für die Gestaltung neuer Lernangebote und Lernformen nutzbar zu machen, benötigt das Weiterbildungspersonal (digitale) Medienkompetenz als Grundlage für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten.

Eine Möglichkeit, die Bildungsdienstleister bei der richtigen Qualifizierung ihrer Beschäftigten zu unterstützen, ist die Qualifizierungs- bzw. Potenzialberatung, wie sie durch die WFBB Arbeit durchgeführt werden. Bildungsdienstleister können dort Impulse zur strategischen Personalentwicklung erhalten und sich über ihre Möglichkeiten informieren, wie sie ihr Lehrpersonal qualifizieren können. Eine weitere Möglichkeit, die betrieblichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Digitalisierung zu verbessern, sind Weiterbildungen zum Digitalisierungsbeauftragten, wie sie von der IHK Potsdam durchgeführt werden.

Dabei wäre zu prüfen, inwieweit entsprechende Weiterbildungen auch finanziell unterstützt werden könnten, um die Bildungsdienstleister zu entlasten und zu motivieren.

### ***Unterstützung von Modellprojekten zur Entwicklung digitaler Weiterbildungsinstrumente***

Um bedarfsgerechte Weiterbildung zu entwickeln, die den Unternehmen einen echten Mehrwert für die Anwendung digitaler Systeme bringt, zugleich aber auch den Bildungsdienstleistern konkrete Hinweise darüber liefert, welche Art von Inhalten vermittelt werden sollen, können Modellprojekte gefördert werden. An diesen Modellprojekten sind sowohl Unternehmen als auch Bildungsdienstleister, ggf. eine unabhängige fachlich-wissenschaftliche Expertise und je nach Thema und Branche geeignete wirtschaftsnahe Akteure zu beteiligen. Die Themen für die Modellprojekte sollten gemeinsam mit Branchenvertretern aus Anwendungsfeldern, die als besonders digital affin gelten, ermittelt werden.

Die Weiterbildungsrichtlinie sieht bereits eine Förderung von Modellprojekten vor. Wichtig wäre eine aktive Werbung zur Inanspruchnahme der Fördermöglichkeiten: Modellprojekte könnten in einem Wettbewerb ausgelobt werden. Für die erfolgreiche Teilnahme in einem Modellprojekt sollten aus heutiger Sicht folgende Bedingungen erfüllt sein:

1. Kooperationen zwischen Bildungsdienstleistern und Unternehmen:



Modellprojekte sollten mit Unternehmen zusammenarbeiten, die Teile ihrer Geschäftsprozesse oder ihre gesamte Wertschöpfungskette auf digitale Systeme umgestellt haben und neben dem technischen Weiterbildungsbedarf auch Themen wie Organisationsentwicklung, innerbetriebliche Kommunikation und Leitung in digitalen Geschäftsprozessen bearbeiten wollen.

## 2. Bedarfsermittlung

Projekte sollten mit der Verifizierung des realen Qualifizierungsbedarfs in beteiligten Unternehmen beginnen. Bestands- und Bedarfsanalysen der vorhandenen und benötigten Qualifikationen dienen dazu, Richtung und Inhalte der Curricula und der konkreten Formen und Organisation der Weiterbildung zu ermitteln.

## 3. Konzeptentwicklung:

Außer mit Unternehmen sollten Bildungsdienstleister auch mit Einrichtungen oder Personen aus der Wissenschaft zusammenarbeiten. Gemeinsam mit Experten aus der Bildungsforschung, wirtschaftsnahen Akteuren und Bildungsdienstleistern können für konkrete Anwendungsfälle Weiterbildungsbausteine entwickelt und auf ihre Übertragbarkeit für andere Unternehmen derselben oder verwandter Branchen überprüft werden.

## 4. Implementation

Die Modellprojekte sollen exemplarisch aufzeigen, wie betriebliche Digitalisierungsprozesse eingeführt und mit geeigneten Qualifikationsmaßnahmen begleitet werden können. Dazu soll Beratungsexpertise verknüpft werden mit Weiterbildungskompetenz, so dass für den konkreten Anwendungsfall deutlich werden kann, wie Weiterbildungsmodule auf die jeweilige branchen- und betriebsspezifische Situation umgesetzt werden können. Dabei sollen insbesondere solche Modelle unterstützt werden, die flexibel genug sind, um Arbeiten und Lernen noch stärker zu integrieren.<sup>32</sup>

### 8.3 Vertiefung der Analyse ausgewählter Fragen

Die Studie hat nicht nur Ergebnisse zur Bedeutung regionalstruktureller Funktionen in der Weiterbildungslandschaft Brandenburgs geliefert, sondern auch Fragen offen gelassen bzw. neue Fragen entwickelt. Für eine fundierte Beantwortung der hier aufgeworfenen Fragestellungen sind weitere vertiefende Analysen sinnvoll. Aus unserer Sicht sind dabei insbesondere folgende Fragen interessant:

- Welche digitalen Lernangebote gibt es bereits in Brandenburg? Wer setzt sie um und wie ist es diesen Bildungsdienstleistern gelungen, sie zu entwickeln?
- Welche Voraussetzungen waren bei diesen Bildungsdienstleistern notwendig, um Anpassungsprozesse an den digitalen Wandel der Arbeit erfolgreich umzusetzen?

---

<sup>32</sup> Grundsätzlich kann auch der Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie ausgeschöpft werden, um Projekte zur Modernisierung der betrieblichen Arbeitsorganisation zur Gestaltung von Arbeit 4.0 / digitaler Arbeitswelt im Sinne „Guter Arbeit“ zu entwickeln und umzusetzen.

- Wie ändern sich Berufe und berufliche Erstausbildungen im Wandel der digitalen Arbeitswelten? Welche neuen Qualifikationsanforderungen sind in Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen integriert und welchen Einfluss haben sie auf die Lernangebote von Bildungsdienstleistern, die sich im Feld der Erstausbildung engagieren?

### ***Voraussetzungen für erfolgreiche Anpassungsprozesse***

Die empirische Analyse ergab, dass es durchaus Bildungsdienstleister gibt, die digitale Lerninhalte vermitteln. In der vorliegenden Untersuchung lag der Schwerpunkt der Exploration und der Fallstudien aber auf einem Sample von Bildungsdienstleistern, die nur wenige oder gar keine digitalen Lernangebote machten. Um mehr über die Voraussetzungen zu erfahren, die für die technologische Modernisierung und die Anpassung von Lerninhalten und -formen an den digitalen Wandel notwendig sind, sollten deshalb gezielt digital affine Bildungsdienstleister in den Blick genommen werden.

Zum Einstieg in deren Untersuchung könnten zwei Datenquellen zielführende Informationen liefern:

- die Brandenburger Weiterbildungsdatenbank und
- das Verzeichnis der ESF-Begünstigten in Brandenburg und seine Kombination mit Förderdaten der ILB.

Die Weiterbildungsdatenbank wäre vor allem darauf zu untersuchen, welche digitalen Lerninhalte bereits im Land Brandenburg angeboten werden, unter welchen Bedingungen und an welchen Orten sie durchgeführt werden und an wen sich die Angebote richten. Über die Analyse könnten die Bildungsdienstleister identifiziert werden, die für eine vertiefte Analyse in Betracht kommen könnten.

Im Verzeichnis der ESF-Begünstigten sind die Empfänger und die Art der Weiterbildungen dokumentiert. Zu prüfen wäre, ob aus den Förderdaten der ILB deutlich wird, welche Bildungseinrichtung jeweils die Weiterbildung durchgeführt hat. Wenn die Art der Weiterbildung und die dazugehörigen Bildungsdienstleister ermittelt werden können, wäre es möglich, digitalisierungsspezifische Inhalte zu filtern. So könnte die Annahme überprüft werden, dass digitalisierungsspezifische Inhalte nicht nur von privaten Bildungseinrichtungen durchgeführt werden, sondern auch von Firmen, die Weiterbildung als Kundenservice im Kontext von Investitionen in neue Technologien anbieten.

Dabei könnten beispielhaft folgende Fragen untersucht werden:

- Welche grundsätzlichen strategischen Profile lassen sich bei diesen und anderen Bildungsdienstleistern erkennen?
- In welche regionalen Netzwerke aus betrieblichen Kunden und wirtschaftsnahen Akteuren sind die Bildungsdienstleister integriert?
- Welche Impulse und Signale zur Einführung und Gestaltung digitaler Lernangebote gab es?
- Unter welchen Voraussetzungen wurden erste Modelle für digitale Curricula entwickelt? Welche kooperativen Zusammenhänge waren dabei hilfreich?

- Welche strategischen Weichenstellungen waren notwendig, um digitale Lernangebote zu entwickeln?
- Mit welchen Ressourcen konnten die strategischen Entscheidungen umgesetzt werden? Welche Unterstützung wurde dafür in Anspruch genommen? Welche Finanzierungsmöglichkeiten waren hilfreich?
- Führen die Bildungsdienstleister auch Lernangebote für die Themen Organisationsentwicklung, innerbetriebliche Kommunikation und Leitung in digitalen Geschäftsprozessen durch?
- Wie sichern die Bildungsdienstleister die Auslastung ihrer Lernangebote? Wie viel Flexibilität wird vom Lehrpersonal erwartet, wieviel von den Teilnehmenden an den Lernangeboten?
- Wie rekrutieren diese Bildungsdienstleister ihr Fach- und Lehrpersonal? Wie kann der Bedarf an qualifiziertem Lehrpersonal gedeckt werden?
- Hat ein hoher Grad an technologischer Modernisierung und der Anpassung von Lerninhalten und -formen an den digitalen Wandel Konsequenzen für die Wahrnehmung regionalstruktureller Funktionen?

### *Digitale Trends in Ausbildungsberufen*

Knapp die Hälfte der befragten Bildungsdienstleister engagiert sich in Maßnahmen zur beruflichen Erstausbildung und führt dort Aktivitäten im dualen System, in der Verbundausbildung oder in der außerbetrieblichen Ausbildung durch. Die Integration digitaler Lerninhalte in modernisierte Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen betrifft auch diese Bildungsdienstleister: Sie müssen die Qualifizierungsanforderungen mit einem entsprechendem Curriculum und einer geeigneten materiellen Ausstattung umsetzen können. Zum einen also erhalten Bildungsdienstleister über diesen Weg Hinweise auf digitalisierungsspezifische Lerninhalte; zum anderen lassen sich aus dem Studium der Trends in Ausbildungsberufen Anforderungen zur Strukturanpassung an die Bildungsdienstleister ableiten.

Ansatzpunkte für solche Analysen könnten in digitalisierungsaffinen Branchen liegen und in den Berufen bzw. Berufsfeldern, die aktuell modernisiert oder neu geordnet wurden, um sie an den digitalen Wandel anzupassen.<sup>33</sup>

Die Analysen sollten mit dem Ziel durchgeführt werden, digitale Lerninhalte in Ausbildungsberufen zu ermitteln, um daraus konkrete Anpassungserfordernisse für Bildungsdienstleister

---

<sup>33</sup> So bietet es sich an, die Ausbildung zu E-Commerce-Kaufleuten, die 2018 neu eingeführt wurde, oder die Metall- und Elektroberufe näher zu betrachten, die zum 1.8.2018 neu geordnet bzw. modernisiert wurden. Dort wurde das Thema „Digitalisierung der Arbeit, Datenschutz und Informationssicherheit“ in die Ausbildungsordnung integriert. „Darüber hinaus wurden neue Zusatzqualifikationen entwickelt: Für die Metallberufe sind dies die Zusatzqualifikationen Prozessintegration, Systemintegration, IT-gestützte Anlagenänderung sowie additive Fertigungsverfahren, für die Mechatroniker Programmierung, IT-Sicherheit, digitale Vernetzung und additive Fertigungstechniken sowie für die Elektroberufe Programmierung, IT-Sicherheit und digitale Vernetzung.“ (BIBB Pressemitteilung Nr. 34/2018 vom 19.06.2018 „Metall- und Elektroberufe zukunftsfest gestaltet. Elf Ausbildungsordnungen an digitalen Wandel angepasst)

ableiten zu können. Auf diese Weise ließen sich betriebsübergreifende und auf Branchen und Cluster bezogene digitale Lerninhalte ermitteln, an denen sich Bildungsdienstleister bei der Ausrichtung ihrer eigenen Angebote orientieren können.

## Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016): Bildung in Deutschland 2016. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Bielefeld.
- Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (2016): Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der M+E Industrie. Eine bayme vbm Studie, erstellt von der Universität Bremen, Stand: April 2016.
- BIBB Pressemitteilung Nr. 34/2018 vom 19.06.2018 „Metall- und Elektroberufe zukunftsfest gestaltet. Elf Ausbildungsordnungen an digitalen Wandel angepasst.
- BMBF (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Weiterbildungsverhalten in Deutschland AES 2010 Trendbericht, Bonn und Berlin.
- BMBF (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey, AES-Trendbericht, Bonn und Berlin.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2014): Trends der Weiterbildung, DIE-Trendanalyse 2014, Bielefeld.
- Horn, Heike; Lux, Thomas; Ambos, Ingrid (Hrsg.) (2018 sowie weitere Jahrgänge): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2016 – Kompakt. Daten und Berichte zur Weiterbildung
- Huntemann, Hella; Reichert, Elisabeth (2017): Volkshochschul-Statistik. 55. Folge, Arbeitsjahr 2016, Bielefeld.
- Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, 2017: Digitalisierung weiterdenken - Qualifizierungsbedarfe von KMU erkennen und im Netzwerk Fachkräfte in der Region sichern. Hrsg.: DIHK Service GmbH, im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Institut für Betriebliche Bildungsforschung (IBBF). 2015: Weiterbildungssystem Energietechnik, Grundlinien, Standards und Beispiele für Weiterbildungsbausteine.
- Kampe, Carsten; Walter, Anja (2017): Wirtschaft 4.0 in Brandenburg! Eine explorative Vorstudie der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH, Potsdam.
- Koscheck, Stefan; Weiland, Meike; Ditschek, Eduard Jan (2014): wbmonitor Umfrage 2012: Klima und Strukturen der Weiterbildungslandschaft – Zentrale Ergebnisse im Überblick – , Bonn.
- Kultusministerkonferenz (2017): Strategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der digitalen Welt“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 08.12.2016 i.d.F. vom 09.11.2017.